Leander Kahney

În mintea lui Steve Jobs

Geniul inovator de la Apple

METEOR PRESS

Leander Kahney

În mintea lui Steve Jobs

Steve Jobs și-a transformat trăsăturile personalității într-o filozofie de afaceri. Cartea aceasta vă arată cum a reuşit.

Într-o carieră care se întinde pe patru decenii, Steve Jobs a revoluționat domeniile calculatoarelor, filmelor de animație și muzicii. Nu-i de mirare că unii îl venerează ca pe un zeu. Pe de altă parte, sunt legendare poveștile despre teribilele lui accese de furie și, în general, despre comportamentul său dificil.

În mintea lui Steve Jobs explorează personalitatea fascinantă a lui Steve, pentru a descoperi secretele rezultatelor lui incredibile. Aşadar, ce se găseşte cu adevărat în mintea lui? Potrivit lui Leander Kahney, care l-a urmărit încă de la începutul anilor 1990, Steve Jobs este un extraordinar mănunchi de contradicții.

Jobs este un elitist care consideră că cei mai mulți oameni sunt niște tonți, niște nătărăi… Totuși, a realizat produse așa de ușor de utilizat, încât orice tont le poate folosi.

Este imprevizibil și fanatic, cu temperament dur… a încheiat însă parteneriate cu genii creatoare precum Steve Wozniak, Jonathan Ive și John Lasseter.

Este budist și antimaterialist… totuși, își externalizează producția în țări asiatice și o promovează cu o pricepere desăvârşită pentru mijloacele de publicitate.

Pe scurt, Jobs întruchipează însuşiri pe care unii le-ar considera defecte – narcisismul, perfecționismul, încrederea absolută în intuiția sa –, conducând companiile Apple și Pixar spre triumf, în ciuda şanselor estimate inițial ca foarte mici. În decursul timpului, a devenit miliardar prin propriile sale puteri.

Kahney a extras principiile care îl călăuzesc pe Jobs atunci când lansează produse de mare succes, atrăgându-și clienți loiali până la fanatism și asigurând managementul unora dintre brandurile cele mai puternice din lume. A scris o carte unică, parțial biografie, parțial ghid de leadership, o carte incitantă, pe care o citești pe nerăsuflate.

Leander Kahney este autorul principal al site-ului Cult of Mac, precum și fostul redactor de știri al *Wired.com*. A mai publicat de asemenea două cărți foarte apreciate: *The Cult of Mac și The Cult of iPod*. În calitate de reporter și de editor, a urmărit evoluția companiei Apple de peste zece ani. Locuiește în San Francisco.

Redactor: *Sorin Paliga*
Tehnoredactor: *Marinela Roşu*
Copertă: *www.prodtp.ro*
Credit foto copertă: *Mediafax Foto/Reuters*

Titlul original: **Inside, Steve's Brain**
Copyright © Leander Kahney, 2008, 2009
All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.
This edition was published by arrangement with **Portfolio**, a member of Penguin Group (USA) Inc.

© 2011 Toate drepturile asupra acestei ediţii sunt rezervate editurii METEOR PRESS

ISBN: 978-973-728-545-4 (pdf)

Contact:
C.P. 41-128
Tel./Fax: 021.222.83.80
E-mail: editura@meteorpress.ro

Distribuţie la:
Tel./Fax: 021.222.83.80
E-mail: comenzi@meteorpress.ro
www.meteorpress.ro

Leander Kahney

În mintea lui Steve Jobs

Traducere din limba engleză
de Mihai Dan Pavelescu

METEOR PRESS

Copiilor mei Nadine, Milo, Olin și Lyle;
soției mele Traci; mamei mele Pauline;
și fraților mei Alex și Chris. Și lui Hank,
dragul și bunul meu tată, care a fost
un mare admirator al lui Steve Jobs.

CUPRINS

Introducere 7

1. Concentrare: cum a fost salvată Apple de un „nu” 19
2. Despotism: focus grupul de o persoană de la Apple 44
3. Perfecționism: proiectarea produsului și urmărirea excelenței 63
4. Elitism: angajați numai jucători de top, concediați-i pe nătărăi 96
5. Pasiune: lăsarea unei urme care va dăinui în lume 131
6. Spirit inventiv: de unde provine inovația? 152
7. Studiu de caz: cum s-a coagulat totul prin iPod 193
8. Control total: întregul material 208
9. Bătălia lui Steve Jobs cu cancerul 232

Mulțumiri 254

Note 255

Index 265

INTRODUCERE

„Apple deține unele active excepționale, dar cred că, fără atenția cuvenită, compania ar putea… ar putea… ar putea – caut cuvântul cel mai potrivit – ar putea… ar putea să moară."

– Steve Jobs despre revenirea la Apple ca CEO interimar, *Time*, 18 august 1997

Steve Jobs acordă aproape la fel de multă atenție cutiilor de carton în care sunt ambalate produsele sale, ca și produselor propriu-zise. Nu procedează așa din considerente de gust sau de eleganță, deși nu le ignoră nici pe acelea. Pentru Jobs, a scoate un produs din cutie este o parte importantă a experienței utilizatorului.

Jobs consideră ambalajul produselor un mod de a prezenta clienților tehnologii noi, necunoscute. Să luăm drept exemplu primul Mac, livrat în anul 1984. La vremea respectivă, nimeni nu mai văzuse ceva similar. Era controlat de un obiect straniu – un mouse, nu exclusiv de o tastatură, ca alte PC-uri de la început. Pentru a-i familiariza pe noii utilizatori cu mouse-ul, Jobs l-a ambalat separat, în propriul său lăcaș. Cum utilizatorii erau nevoiți să-l despacheteze – să-l ridice și să-l conecteze la calculator – mouse-ul devenea mai puțin straniu atunci, la începuturi, când era folosit pentru prima oară. În anii care au trecut de atunci, Jobs a conceput atent „rutina despachetării". Ambalajul pentru iMac, de exemplu, a fost gândit astfel încât să facă evident felul în care aparatul se conectează la internet; a inclus și un suport din polistiren, gândit special drept suport al manualului de utilizare.

Pe lângă ambalaj, Jobs controlează toate aspectele experienței consumatorilor – de la reclamele TV, care stimulează dorința de a achiziționa un produs Apple, până la magazinele cu amănuntul, un fel de muzee tehnice, de unde clienții își cumpără produsele dorite; de la software-ul simplu de utilizat, cu care

funcționează iPhone-ul, până la magazinul virtual de muzică *iTunes*, de unde produsul Apple își descarcă muzica și filmele.

Jobs este un adevărat fanatic al controlului absolut. Este, totodată, un perfecționist, un elitist și un supraveghetor exigent al angajaților. Potrivit relatărilor, Jobs este un excentric instabil psihic, descris ca un dezaxat care-și concediază subordonații în lift, îi manipulează pe parteneri și-și face un merit din realizările altora[1]. Biografiile recente zugrăvesc portretul deloc măgulitor al unui sociopat motivat de dorințele cele mai elementare: control, exploatare, dominare. Majoritatea cărților despre Jobs sunt lecturi deprimante, care îl tratează cu dispreț, fiind doar un pic mai mult decât niște liste de accese de furie și de insulte. Nu-i de mirare că Jobs le-a numit „defăimări". Unde să fie, atunci, geniul său?

Evident, Jobs a avut o colosală realizare: a redresat Apple, aflat în pragul falimentului, și – în zece ani – a adus compania la un nivel nemaiîntâlnit. A triplat vânzările anuale ale companiei, a dublat cota de piață a Mac-ului și crescut acțiunile Apple cu 1.300%. Apple câștigă mai mult și vinde mai multe calculatoare decât în oricare alt moment anterior al existenței sale, mulțumită unui șir de produse de succes – și unui produs care a însemnat un triumf cu adevărat gigantic.

Lansat în octombrie 2001, *iPod*-ul a transformat complet compania Apple. Și, precum Apple a fost transformată dintr-o companie care se chinuia să supraviețuiască într-o forță mondială, *iPod*-ul a fost transformat dintr-un produs de lux scump, care se adresa împătimiților (așa-numiții „geeks") de IT*, într-o categorie de produse variate. Jobs a schimbat rapid iPod-ul dintr-un player muzical scump, destinat exclusiv Mac-ului, pe care mulți îl respingeau, într-o industrie globală de multe miliarde de dolari, care susține sute de companii de accesorii și de alte produse auxiliare.

Iute și nemilos, Jobs a înnoit mereu generațiile de iPod-uri cu modele tot mai performante, adăugând treptat un magazin

---

* IT = Information Technology, „tehnologia informațiilor". (n. trad.)

virtual, compatibilitatea cu sistemul de operare Windows, i-a adăugat funcţia video, apoi un ecran din categoria touchscreen; iPhone-ul, un fel de iPod care poate fi utilizat şi ca telefon, dar şi pentru navigare pe internet, a devenit un alt mare succes. Lansat în iunie 2007, *iPhone*-ul a transformat din temelii domeniul telefoniei celulare, despre care analiştii spun că se împarte în două epoci: pre-iPhone şi post-iPhone.

Acum iPod este cel mai bine vândut player audio. Când scriem aceste rânduri (martie 2009), Apple vânduse deja un număr incredibil de mare, 163 de milioane de iPod-uri.*

Apple are acum un fel de monopol pe piaţa de playere tip MP3, aşa cum părea să aibă, la un moment dat, Microsoft prin sistemul său de operare. În Statele Unite, iPod-ul deţine aproape 90% din piaţă: din zece playere muzicale cu hard disk vândute, nouă sunt iPod-uri [2]. Trei sferturi dintre modelele de automobile lansate în anul 2007 au conectivitate iPod. Repet, nu conectivitate MP3, ci conectivitate iPod! Apple a distribuit 600 de milioane de exemplare din software-ul său „tonomat digital" iTunes, iar magazinul iTunes on-line a vândut trei miliarde de cântece. „Noi înşine suntem destul de uimiţi", a spus Jobs la o conferinţă de presă în august 2007, când a citat cifrele de mai sus. Magazinul de muzică iTunes vinde zilnic cinci milioane de cântece – 80% din toată muzica digitală vândută on-line. Până în anul 2009, magazinul iTunes vânduse 6 miliarde de cântece şi devenise cel mai mare distribuitor de muzică din Statele Unite, înaintea unor giganţi ca Wal-Mart şi Best Buy. Când veţi citi aceste rânduri, probabil că cifrele respective se vor fi dublat ori triplat... iPod-ul a devenit o

---

* La ora când pregătim cartea pentru tipar, cifrele sunt încă mai impresionante, deşi – între timp – criza a afectat economiile lumii, nu însă şi pe Apple. S-au vândut peste 275 de milioane de iPod-uri şi, în general, peste 120 de milioane de aparate care folosesc sistemul de operare numit acum iOS (adică noile generaţii de iPod, iPhone şi iPad), iar cifrele cresc zilnic. Se raportează circa 230.000 de activări în fiecare zi! (n. red.)

forță de neoprit, cu care nici măcar Microsoft nu mai poate concura.

Să amintim, fie și în treacăt, de Pixar. În anul 1995, micul studio privat de filme al lui Jobs a realizat primul film de animație pe calculator: *Toy Story*. A fost cel dintâi dintr-un șir de succese la box-office, care au fost înregistrate an de an, cu regularitatea și cu siguranța unui ceas elvețian. În anul 2006, Disney a cumpărat Pixar pentru uriașa sumă de 7,4 miliarde de dolari. Mai important însă este faptul că l-a făcut pe Jobs cel mai mare acționar individual la Disney și cel mai important tocilar („nerd")* de la Hollywood. „El este Henry J. Kaiser sau Walt Disney al acestei epoci"[3], a declarat Kevin Starr, istoric cultural, cunoscut bibliotecar al statului California.

Cariera remarcabilă a lui Jobs a avut un impact colosal asupra lumii calculatoarelor, asupra culturii contemporane și, firesc, asupra companiei Apple. A ajuns, implicit, unul dintre oamenii cei mai bogați din lume, miliardar prin propriile sale puteri. „În interiorul acestei clase de calculatoare pe care le numim «personale», Jobs pare să fi fost, și continuă să fie, inovatorul cel mai influent", spune Gordon Bell, legendar cercetător și istoric IT [4].

Jobs ar fi trebuit să dispară, de fapt, cu ani în urmă – mai exact, în anul 1985 – , când a fost silit să părăsească Apple, după eșecul într-o competiție internă privind conducerea companiei.

Născut la San Francisco în februarie 1955, ca fiu a doi absolvenți de facultate, dar necăsătoriți, Steve a fost încredințat pentru adopție la o săptămână după naștere. A fost adoptat de familia Paul și Clara Jobs, un cuplu de muncitori care, la scurt timp după aceea, s-au mutat în Mountain View, tot în California, o așezare rurală plină cu livezi de pomi fructiferi, care însă n-a mai rămas mult timp rurală… în jurul ei s-a dezvoltat Silicon Valley.

---

* Termenul „nerd" din engleză nu are o traducere exactă în română. Înseamnă, într-o traducere descriptivă, „persoană plictisitoare, fără apetit pentru relații sociale, dar care petrece multe ore studiind". Tocilar, este, așadar, termenul cel mai potrivit din română. (n. trad.)

În școală, Steven Paul Jobs, botezat așa după tatăl său adoptiv, de meserie mecanic, s-a situat la limita delincvenței. El însuși mărturisește că a fost salvat de profesorul său din clasa a patra, care l-a convins, oferindu-i bani și bomboane, să vină la școală. „Aș fi sfârșit în mod clar la închisoare", a spus Jobs. Un vecin l-a atras spre minunile electronicii, dăruindu-i Heathkits (kituri de aparatură electronică pentru hobby-iști), care l-au învățat cum funcționează produsele din această categorie. Nici chiar obiectele complexe, cum ar fi televizoarele, nu mai erau o enigmă pentru tânărul Steve. „Nu mai erau mistere", spunea el. „Îmi devenise tot mai clar că erau rezultatele creației umane, nu obiecte magice".[5]

Părinții săi naturali puseseră drept condiție a adoptării sale înscrierea la un colegiu, dar Jobs a abandonat Colegiul Reed (statul Oregon) după primul semestru, deși a continuat să frecventeze în mod neoficial cursurile care îl interesau, de exemplu caligrafia. La limita de jos a sărăciei, vindea sticle de Coca-Cola, dormea pe podea în apartamentele prietenilor și primea mâncare într-un templu Hare Krishna. Atunci, a experimentat o cură alimentară bazată exclusiv pe mere, despre care credea că i-ar permite să nu mai facă baie. Evident, nu a fost așa...

Jobs a revenit în California și, pentru scurt timp, a lucrat la Atari, una dintre primele companii de jocuri video, pentru a strânge bani în vederea unei călătorii în India. La scurt timp însă, a părăsit slujba și a plecat cu un prieten din copilărie în căutarea iluminării.

La întoarcere, a început să se întâlnească des cu alt prieten, Steve Wozniak, un geniu al electronicii, care își construise în joacă propriul său calculator personal, dar care nu era interesat să-l vândă. Jobs avea alte idei. Cei doi au înființat Apple Computer Inc. în dormitorul lui Jobs și, în scurt timp, au început să asambleze manual calculatoare în garajul părinților lui Steve, operație căreia i s-au alăturat și alți amici, aflați tot la vârsta adolescenței. Pentru a-și finanța afacerea, Jobs și-a vândut microbuzul Volkswagen. Wozniak și-a vândut

calculatorul. Jobs avea atunci douăzeci și unu de ani, iar Wozniak – douăzeci și șase.

Prinzând ultimul tren al începutului revoluției PC-urilor, Apple a decolat ca o rachetă. În anul 1980 a fost cotată la bursă cu cea mai mare vânzare de acțiuni publice consemnată, după cea a companiei Ford Motor din anul 1956, aducându-i instantaneu la statutul de milionari pe angajații care beneficiau de planul de *stock options*. În anul 1983, Apple a intrat în topul Fortune 500 la poziția 411, ascensiunea cea mai rapidă din istoria businessului. „Am avut peste un milion de dolari la vârsta de douăzeci și trei de ani, peste zece milioane la douăzeci și patru de ani și peste o sută de milioane la douăzeci și cinci, dar nu ăsta era, de fapt, cel mai important lucru, deoarece nu pentru bani făcusem ceea ce făcusem", preciza Jobs.

Wozniak era geniul hardware, inginerul entuziast de calculatoare, dar Jobs considera problema global, ca un tot. Grație ideilor sale de design și de publicitate, Apple II a devenit primul calculator de serie, adică „pentru consumatorul obișnuit", vândut cu mare succes. Apple devenea atunci echivalentul lui Microsoft de la începutul anilor '80.

Oarecum plictisit, Jobs a trecut mai departe la Mac, prima implementare comercială a revoluționarei interfețe grafice concepute în laboratoarele IT. Nu Jobs inventase interfața grafică, folosită în prezent de aproape toate calculatoarele, inclusiv de milioanele de PC-uri dotate cu sistemul de operare Windows al lui Bill Gates, el a fost însă cel care a adus-o „maselor largi". De fapt, acesta îi fusese, de la bun început, obiectivul declarat: să creeze o tehnologie ușor de folosit de un număr cât mai mare de utilizatori.

În anul 1985, Jobs a fost efectiv dat afară de la Apple, pe motivul că era „neproductiv și incontrolabil". După o luptă eșuată pentru putere cu John Sculley, pe atunci CEO*, Jobs a plecat înainte de a fi demis. Visând să se răzbune, a înființat

---

* CEO = Chief Executive Officer, adică șeful companiei. (n. red.)

compania NeXT, cu scopul de a vinde școlilor calculatoare performante, în tentativa de a elimina compania Apple de pe piață. De asemenea, a cumpărat – cu 10 milioane de dolari – o companie de grafică pe calculator, care avea probleme financiare. Proprietarul era George Lucas, regizorul lui *Star Wars*, care avea nevoie de lichidități pentru divorț. Jobs a redenumit compania Pixar și a susținut-o timp de un deceniu cu 60 de milioane de dolari din propriul său buzunar. Așa cum spuneam, Pixar a devenit repede o companie de mare succes, fiind principalul studio de animație de la Hollywood.

Pe de altă parte însă, NeXT n-a avut deloc succesul dorit. În opt ani a vândut doar 50.000 de calculatoare și a trebuit să iasă de pe piața hardware, concentrându-se asupra producerii de software pentru clienți de nișă precum CIA. Acela a fost momentul în care Jobs ar fi putut dispărea din viața publică. După eșecul lui NeXT, s-ar fi putut apuca să-și scrie memoriile sau ar fi putut deveni investitor, ca mulți alții înaintea sa. Dar, privind retrospectiv, NeXT a însemnat, până la urmă, un succes, deoarece software-ul companiei a constituit imboldul pentru revenirea lui Jobs la Apple. Tot NeXT devenise și fundamentul câtorva tehnologii esențiale ce urmau să fie adoptate de Apple, în primul rând sistemul de operare Mac OS X.

Revenirea lui Jobs la Apple s-a produs în anul 1996 – prima dată când a intrat în campusul Cupertino după unsprezece ani. Gestul s-a dovedit a fi cea mai importantă revenire din istoria businessului. „Apple este angajată în, probabil, cel mai remarcabil «act secund» al industriei IT", a declarat pentru revista *Time* Eric Schmidt, directorul executiv al Google. „Revenirea sa este pur și simplu fenomenală, impresionantă."[6]

Jobs a făcut un șir de mișcări inteligente. iPod-ul este un mare succes, iar iPhone-ul cu nimic mai prejos. Până și Mac-ul, abandonat cândva ca o jucărie scumpă pentru un public de nișă, pregătea o revenire în forță. Mac-ul se adresează acum întregii piețe. În zece ani, Jobs a făcut o singură greșeală: a ignorat Napster și revoluția muzicii digitale din anul 2000. În timp ce consumatorii doreau unități pentru inscripționarea CD-urilor,

Apple producea iMac-uri cu unități DVD și le promova drept calculatoare pentru editarea materialelor video. „M-am simțit ca un idiot", mărturisea Steve revistei *Fortune* [7].

Desigur, nu totul era chiar un plan inteligent. Jobs a avut și noroc. Într-o dimineață a anului 2004, analizele medicale dezvăluiau o tumoare canceroasă la pancreas. Suna ca o condamnare la moarte. Cancerul de pancreas este un asasin sigur și rapid. „Doctorul m-a sfătuit să mă duc acasă și să-mi pun ordine în afaceri, ceea ce – în limbaj medical – înseamnă să te pregătești de moarte", a spus Jobs. „Adică să le spui copiilor tăi că totul se va încheia în câteva luni numai, iar tu credeai că le vei spune asta peste zece ani sau mai mult. Înseamnă să te asiguri că totul este pus la punct, astfel încât familiei să-i fie cât mai ușor. Înseamnă să-ți iei adio de la toți." Câteva ore mai târziu însă, biopsia arăta că tumoarea era o formă foarte rară de cancer, dar tratabilă chirurgical. Jobs a fost operat [8].

În anul 2008, Jobs a slăbit mult, arăta efectiv rău la prezentările diverselor produse Apple. Deși nici el și nici compania Apple, ca echipă, nu au negat că ar fi existat vreo problemă (Jobs suferea de un „virus banal", afirmase inițial compania), era clar că sănătatea i se șubrezise. În decembrie 2008, chiar înainte de prezentarea cunoscută sub numele de Macworld, Jobs și-a luat un neașteptat concediu de șase luni, simptomul declarat oficial fiind „un dezechilibru digestiv, tratabil prin modificarea regimului alimentar". Avea nevoie de concediu pentru a se însănătoși grabnic. În absența lui, funcția de CEO a fost preluată de Tim Cook, directorul de operațiuni.

Trecut de cincizeci de ani, Jobs trăiește discret, duce o viață privată alături de soție și de cei patru copii ai lor. Locuiesc într-o casă spațioasă din suburbia orașului Palo Alto, dar lipsită de lux ostentativ. Budist și semi-vegetarian, dar un vegetarian care consumă pește, merge adesea desculț până la magazinul local de produse organice Whole Foods, pentru a cumpăra fructe sau *smoothie* *. Muncește mult și, uneori, își

---

* Smoothie = băutură din fructe în amestec cu lapte sau iaurt. (n. red.)

petrece concediile în Hawai. Salariul primit de la Apple este de 1 dolar, dar se îmbogățește constant prin planul de *share options* – același care i-a făcut probleme cu SEC (Securities and Exchange Commission – „Comisia de Valori Mobiliare și Burse"). Pentru deplasări pe distanțe mai mari, folosește un jet Gulfstream V, în valoare de 90 de milioane de dolari, care i-a fost dăruit de consiliul de administrație al companiei Apple.

În prezent, Apple este focalizată pe anumite produse specifice. Compania funcționează cu toate motoarele ambalate, dar modelul său de business este același ca în urmă cu treizeci de ani. Apple constituie o anomalie într-un domeniu care și-a stabilit de mult standardul: Microsoft. Apple ar fi trebuit să dispară, ca Osborne, Amiga și ca alte sute de companii de calculatoare care se încăpățânau să nu renunțe la tehnologiile lor brevetate. Însă, pentru prima oară după două decenii, Apple se găsește în postura de a deveni o prezență comercială mare și puternică – deschizând piețe noi, care sunt potențial mult mai mari decât în anii de început '70. În industria IT există acum o nouă frontieră: comunicațiile și divertismentul digital.

Revoluționarea locului de muncă prin calculatoare s-a produs de mult și reprezintă apanajul lui Microsoft. Pare imposibil ca Apple să-i smulgă dominația. Pe de altă parte însă, locuința personală înseamnă cu totul altceva. Divertismentul și comunicațiile devin digitale. Oamenii comunică prin intermediul telefoanelor celulare, al mesajelor instantanee și al e-mailurilor, în timp ce muzica și filmele sunt distribuite tot mai mult on-line. Apple se găsește bine poziționată pentru a profita de această situație. Toate trăsăturile care o deosebeau radical de industria calculatoarelor de business sunt acum perfecte pentru lumea produselor adresate consumatorilor. Obsesia pentru designul industrial, măiestria reclamelor și insistența cu care persevează în realizarea unor produse aparte sunt esențiale în vânzarea produselor populare, dar care beneficiază de tehnologie de vârf.

Apple devenise instrumentul perfect pentru împlinirea visurilor vechi ale lui Jobs: dezvoltarea unei tehnologii ușor de

utilizat, mai ales de cei fără talent tehnic. El a făcut – și refăcut – Apple după propria sa imagine. „Apple este un Steve Jobs cu zece mii de vieți", mi-a spus Guy Kawasaki, fostul guru-șef al lui Apple [9]. Puține corporații sunt imagini atât de perfecte ale fondatorilor lor. „Apple a reflectat mereu părțile cele mai bune și cele mai rele ale caracterului lui Steve", a spus Gil Amelio, CEO-ul pe care l-a înlocuit Jobs. „[Foștii CEO] John Sculley, Michael Spindler și cu mine am asigurat continuitatea companiei, dar nu i-am alterat identitatea în mod semnificativ. Deși există destule lucruri care mă înfurie în relația cu Steve Jobs, recunosc că mare parte din acel Apple pe care l-am iubit este acordat la personalitatea lui."[10]

Jobs conduce Apple printr-o fuziune unică de estetică fără compromisuri și virtuozitate în afaceri. Este mai degrabă artist decât businessman, dar deține abilitatea scânteietoare de a-și rentabiliza creațiile. Din unele puncte de vedere seamănă cu Edwin Land, industriașul-cercetător care a inventat aparatul de fotografiat instantaneu Polaroid, de colosal succes la vremea sa. Land, care se numără printre preferații lui Jobs, a luat decizii de afaceri bazate pe ceea ce considera corect în mod savant și ca susținător al drepturilor civile și feministe, nu ca businessman pragmatic. Jobs are și ceva din Henry Ford, un alt favorit al său. Ford a democratizat tehnologia, iar tehnicile lui de producție în masă au adus automobilul publicului larg. În Jobs mai există și un soi de ecou al faimoasei familii Medici: în calitate de protector al artelor, el l-a sponsorizat pe Jonathan Ive, inaugurând astfel o Renaștere a designului industrial.

Jobs și-a folosit preocupările și trăsăturile personalității – obsesiile, narcisismul, perfecționismul – transformându-le în însemnele carierei sale.

Este un elitist care consideră că majoritatea oamenilor sunt niște nătărăi. Însă tot el realizează produse atât de ușor de utilizat, încât și un nătărău le poate butona.

Este un individ imprevizibil și fanatic, un temperament dur, care a clădit o serie de parteneriate productive cu colabo-

ratori creativi de clasă mondială: Steve Wozniak, Jonathan Ive și John Lasseter, directorul lui Pixar.

Este un elitist cultural care realizează filme de animație pentru copii; un estet și antimaterialist care își externalizează fabricația produselor electronice de larg consum în țări asiatice. Le promovează apoi cu o stăpânire fără egal a mediului cel mai ubicuu, publicitatea.

Este un autocrat care a reconstruit o corporație mare și, inițial, disfuncțională, transformând-o într-un mecanism disciplinat și bine reglat, care îi implementează planurile exigente.

Jobs și-a folosit talentul și aptitudinile naturale pentru a reface Apple. El a îmbinat tehnologia de vârf cu designul, brandingul și moda. Apple este mai puțin o companie de calculatoare pentru împătimiții PC-urilor, cât o multinațională propulsată de brand, ca Nike sau Sony: o contopire unică de tehnologie, design și marketing.

Dorința lui de a duce la apogeu experiențe totale asigură controlul lui Apple asupra hardware-ului, software-ului, serviciilor on-line, într-un cuvânt asupra tuturor celorlalte elemente. În același timp, compania realizează produse care funcționează impecabil ca ansamblu și care se defectează foarte rar (până și Microsoft, simbolul abordării opuse, modelul licențelor deschise, adoptă același mod de operare pentru consolele de jocuri Xbox și pentru playerele Zune).

Șarmul și charisma lui Jobs asigură cele mai bune prezentări de produse din domeniu, o fuzionare unică de teatralitate și de reportaj publicitar. Personalitatea lui magnetică i-a îngăduit să negocieze contracte superbe cu Disney, cu casele de înregistrări muzicale și cu AT&T* – care, nici ei, nu sunt niște debutanți în lumea afacerilor. Disney i-a acordat libertate creatoare totală și un procentaj uriaș din profituri la Pixar. Casele de înregistrări l-au ajutat să transforme magazinul muzical iTunes dintr-un experiment într-o amenințare. Iar AT&T a sem-

---

* Cea mai mare companie de telecomunicații din SUA. (n. trad.)

nat pentru preluarea iPhone-ului fără să fi văzut măcar un prototip!

Însă acolo unde unii văd obsesia controlului, alții văd dorința de a oferi clientului o experiență ireproșabilă. Jobs dorește să lase posterității ceva care să dăinuie.

Acesta este omul care și-a transformat trăsăturile personalității într-o filozofie de afaceri.

Cartea de față vă arată cum gândește și cum procedează el.

Capitolul I

Concentrare: cum a fost salvată Apple de un „nu”

„Caut o proprietate care trebuie renovată, cu o temelie solidă. Sunt dispus să dărâm pereți, să construiesc poduri și să port torțe. Am multă experiență, enorm de multă energie, ceva din așa-zisa «viziune» și nu mă tem să iau totul de la zero.”

– CV-ul lui Steve Jobs, pe site-ul MobileMe al lui Apple

Într-o dimineață însorită de iulie a anului 1997, Steve Jobs a revenit la compania al cărei cofondator fusese în urmă cu douăzeci de ani, chiar în dormitorul său.

Apple intrase pe spirala morții. Compania se afla cam la șase luni de faliment. În numai doi ani, decăzuse de pe poziția uneia dintre cele mai mari companii de calculatoare din lume la cea de fiasco total. Pierdea bani și cotă de piață. Nimeni nu-i mai cumpăra calculatoarele, acțiunile la bursă scădeau întruna și presa îi prezicea un iminent deces.

Dis-de-dimineață, conducerea companiei a fost convocată la o ședință în sediul general Apple. În sală și-a făcut apariția Gilbert Amelio, care – la ora aceea – era CEO de aproape optsprezece luni. Cârpise cumva compania, dar nu izbutise să-i reaprindă sufletul inventiv. „Este momentul să vă părăsesc”, a rostit și a ieșit imediat din încăpere. Înainte să fi putut reacționa cineva, în sală a intrat Steve Jobs care arăta ca un vagabond. Purta șort și tenișii și era nebărbierit de câteva zile.

S-a trântit într-un scaun și a început să se rotească lent. „Spuneți-mi ce-i în neregulă aici", a zis el. N-a așteptat să primească vreun răspuns, ci a izbucnit: „Produsele! Produsele sunt de tot RAHATUL! În ele nu mai există nimic sexy."[1]

CĂDEREA COMPANIEI APPLE

Căderea fusese rapidă și dramatică. În anul 1994, Apple deținea aproape 10% din piața mondială a calculatoarelor personale, care valora multe miliarde de dolari. Era al doilea mare producător de PC-uri din lume după gigantul IBM[2]. În 1995, Apple a livrat cele mai multe calculatoare pe care le vânduse vreodată până atunci – 4,7 milioane de Mac-uri în toată lumea – , dar aspira la mai mult, dorea să fie ca Microsoft. Licențiase sistemul de operare Mac OS câtorva producători de calculatoare, printre care Power Computing, Motorola, Umax, dar și altora. Managementul companiei apreciase că aceste „clone" vor mări piața Mac-urilor, însă lucrurile nu s-au petrecut deloc așa: piața rămăsese cam la același nivel, dar producătorii de clone nu au făcut decât să reducă, pur și simplu, vânzările companiei-mamă, Apple.

Între timp, noul sistem de operare al lui Microsoft, Windows 95, decolase ca o rachetă. Criticii afirmau că Windows 95 era furtul cel mai jenant făcut până atunci de Microsoft în dauna sistemului de operare Mac, însă clienților lui Microsoft nu le păsa de un asemenea detaliu. În felul acesta, PC-urile care rulau Windows erau un soi de facsimil rezonabil al unui Mac, iar calculatoarele ieftine, care rulau așadar Windows 95, se vindeau ca pâinea caldă, spre deosebire de cele scumpe și relativ incompatibile produse de Apple.

În primul trimestru al anului 1996, Apple a raportat o pierdere de 69 de milioane de dolari și a concediat 1.300 de oameni. În luna februarie, consiliul de administrație l-a demis pe Michael Spindler din funcția de CEO și l-a numit în locul său pe Gil Amelio, un veteran al industriei cipurilor, care avea reputația unui expert în redresări. Dar, în cele optsprezece luni

cât a fost la conducere, Amelio s-a dovedit ineficient și nepopular. Apple a pierdut 1,6 miliarde de dolari, cota de piață i s-a prăbușit de la 10% la 3%, iar acțiunile la bursă s-au prăbușit și ele. Amelio a concediat mii de angajați, dar n-a economisit decât vreo 7 milioane de dolari în salarii și beneficii, în timp ce stocurile de marfă se ridicau la valoarea de 26 de milioane de dolari, potrivit lui *New York Times*. A remobilat însă birourile directoriale ale lui Apple și, după cum s-a aflat în scurt timp, și-a negociat o garanție de demisie de 7 milioane de dolari. Perioada cât Amelio a condus Apple a fost numită *de New York Times* „cleptocrație”*[3].

Amelio a făcut totuși și câteva lucruri bune. A anulat o serie de proiecte și a dispus încetarea fabricării unor produse care iroseau bani, apoi a redus dimensiunile companiei pentru a stopa pierderile. Lucrul cel mai important, l-a readus pe Jobs în Apple. Amelio a cumpărat compania lui Jobs, NeXT, cu speranța că sistemul de operare modern și robust creat de aceasta ar putea înlocui sistemul de operare Macintosh, care era cam vechi și începea să-și arate limitele.

Achiziția lui NeXT a fost, mai degrabă, un accident. Amelio era interesat să cumpere BeOS, un sistem de operare tocmai aflat în plină dezvoltare, conceput de Jean Louis Gassée, fost director executiv la Apple. Chiar în timpul acestor negocieri, Garret L. Rice, agent de vânzări la NeXT, a sunat pe neașteptate la Apple, sugerându-le să vină și să arunce o privire asupra acestui sistem de operare: inginerii de la Apple nu se gândiseră la NeXT!

Curios, Amelio i-a cerut lui Jobs o ofertă pentru sistemul de operare NeXT și, în decembrie 1996, Jobs i-a făcut o prezentare impresionantă. Spre deosebire de BeOS, NeXT era deja finalizat și implementat. Jobs avea clienți, programatori și parteneri pentru hardware. De asemenea, NeXT conținea o suită integrală de instrumente de programare avansate și foarte

---

* De la grec. *kleptein* „a fura” și *kratos* „conducător”: șefia hoților. (n. red.)

apreciate, grație cărora alte companii puteau scrie foarte ușor software pentru acel sistem de operare. „Oamenii lui petrecuseră mult timp gândindu-se la probleme esențiale, cum era lucrul în rețea și internetul – mult mai mult decât toți ceilalți. Sistemul era mai bun decât orice făcuse Apple, mai bun decât NT, și potențial mai bun decât ceea ce avea deja Sun", scria Amelio[4].

În timpul negocierilor, Jobs a fost foarte reținut. Nu a încercat o vânzare agresivă. A fost „o abordare reconfortant de onestă, mai ales pentru Steve Jobs", a spus Amelio[5]. „M-am simțit ușurat că nu s-a năpustit ca o furtună. În prezentare, erau lucruri ce trebuiau gândite, discutate și analizate."

Cei doi au finalizat înțelegerea la o ceașcă de ceai în bucătăria lui Jobs din locuința din Palo Alto. Prima întrebare a fost prețul, care se baza pe prețul acțiunilor la bursă. A doua întrebare s-a referit la planul de *stock options* de care dispuneau angajații săi din NeXT. Amelio a fost impresionat de grija lui Jobs față de oamenii săi. În mod tradițional, planul de *stock options* fusese una dintre formele cele mai importante de compensare în Silicon Valley, iar Jobs îl folosise de multe ori pentru a-i recruta și a-i păstra pe cei mai buni. (Ar fi de amintit că, în luna noiembrie 2006, SEC a lansat însă o anchetă în peste 130 de companii, printre care și la Apple, în urma căreia l-a acuzat pe Jobs de antedatări ilegale ale planului de *stock options* în vederea măririi valorii. Jobs a negat că ar fi încălcat legea cu bună-știință, iar SEC a abandonat ancheta în anul 2008.)

Să revenim însă la anii 1996–1997. Jobs i-a propus lui Amelio să iasă la plimbare, ceea ce l-a luat prin surprindere pe acesta. Era însă o tactică standard pentru Jobs, căruia îi place să se miște și să vorbească.

„Am fost fascinat de energia și de entuziasmul lui Steve", a spus Amelio. „Îmi amintesc cât de animat era la plimbare, cât de frumos i se materializau calitățile intelectuale atunci când se plimba, cum îi sporea expresivitatea. Până să revenim în casă, contractul fusese pus la punct."[6]

Peste două săptămâni, pe 20 decembrie 1996, Amelio a anunțat că Apple achiziționa NeXT pentru 427 de milioane de

dolari. Jobs a revenit la Apple în calitate de „consilier special” al lui Amelio, pentru a ajuta la tranziția preluării. După aproape unsprezece ani, Jobs revenea în campusul Apple. El părăsise compania în 1985, după eșecul unei confruntări pentru putere cu John Sculley. Jobs plecase înainte de a putea fi concediat și înființase NeXT ca rivală directă pentru Apple, sperând s-o elimine pe aceasta de pe piață. Acum credea că ar putea fi cam prea târziu pentru a o salva.

APARIȚIA LUI ICEO

Inițial, Jobs ezita să-și asume vreun rol în Apple. El era CEO al altei companii – Pixar, care tocmai își începea ascensiunea prin succesul colosal al primului său film, *Toy Story*. După triumful de la Hollywood, Jobs șovăia să revină în industria IT, la Apple. Obosise să realizeze produse tehnologice care se învecheau rapid și dorea să creeze lucruri care să dureze mai mult, de pildă un film bun. Poveștile de calitate au succes și peste decenii. În anul 1997, Jobs a declarat pentru *Time*:

„Nu cred că peste 20 de ani veți mai putea porni vreunul dintre calculatoarele actuale. Dar *Albă-ca-zăpada* s-a vândut în 28 de milioane de exemplare, deși – ca film – este vechi de 60 de ani. Oamenii nu le mai citesc copiilor Herodot sau Homer, toți se uită la filme. Ele sunt miturile noastre contemporane. Disney introduce aceste mituri în cultura noastră și sper că și Pixar va face la fel.”[7]

Mai interesant părea însă detaliul că Jobs era sceptic că ar mai putea reveni la Apple, atât de sceptic, încât – în iunie 1997 – și-a vândut cele 1,5 milioane de acțiuni pe care le primise pentru achiziția NeXT la prețurile cele mai mici – oprindu-și simbolic doar o singură acțiune: nu credea că Apple avea un viitor care să valoreze mai mult de o acțiune!

La începutul lunii iulie 1997, consiliul de administrație Apple i-a cerut însă lui Amelio să demisioneze după un șir de rezultate financiare trimestriale îngrozitoare, printre care pierderea a trei sferturi de miliard de dolari, cea mai mare pierdere din toate timpurile pentru o companie din Silicon Valley[8].

Părerea generală era că Jobs l-ar fi îndepărtat pe Amelio după ce l-a „înjunghiat pe la spate" printr-o lovitură atent pregătită în consiliul de administrație. Nu există însă nicio dovadă care să sugereze că Jobs ar fi plănuit preluarea companiei, dimpotrivă. Câteva persoane intervievate, pe când strângeam material pentru această carte, au spus că inițial Jobs nu avea absolut niciun interes să revină în Apple – era prea ocupat cu Pixar. Chiar și în autobiografia lui Amelio se arată clar că pe Jobs nu-l prea interesa revenirea la Apple ca CEO. „El nu intenționase nicio clipă ca, prin înțelegerea încheiată, să acorde companiei Apple mai mult de o frântură din atenția sa"[9], scria Amelio. La începutul autobiografiei, Amelio scria că Jobs dorise să fie plătit cash pentru achiziția lui NeXT, nu dorea acțiuni Apple. Amelio insistase însă să plătească un procent mai mare în acțiuni, tocmai fiindcă nu voia ca Jobs să se îndepărteze de companie, ci să-i fie dedicat, să aibă „și ceva piele pusă în joc", așa cum s-a exprimat[10].

* * *

În câteva rânduri, Amelio l-a acuzat pe Jobs de aranjarea demiterii sale, astfel încât să poată prelua puterea, dar n-a oferit nicio dovadă concretă. Era mai consolator să-și pună demiterea pe seama manevrelor lui Jobs, decât pe explicația mult mai reală a pierderii încrederii consiliului de administrație. După demiterea lui Amelio, consiliul respectiv nu avea către cine să se îndrepte. Jobs oferise deja sfaturi companiei în rolul său de consilier special al lui Amelio (nimic neapărat machiavelic în această privință) și de aceea consiliul i-a cerut să preia conducerea, iar el a fost de acord… ca variantă temporară. După șase luni, Jobs a adoptat titlul de CEO interim, sau iCEO, așa cum l-a numit în glumă personalul Apple*. În luna august,

---

* Aluzie la seria de produse Apple al căror nume este precedat de *i*: iMac (lansat în 1998), iPod, iPhone, iPad... (n. red.)

consiliul de administrație al companiei l-a desemnat în mod oficial pe Jobs drept CEO interim, dar în același timp a continuat căutarea unui înlocuitor permanent. Wags a observat că, de fapt, nu Apple îl preluase pe Jobs prin achiziția lui NeXT, ci Jobs preluase Apple, aranjase însă astfel încât compania să-l plătească.

Când Jobs a ajuns la conducere, Apple vindea aproximativ patruzeci de produse diferite – de la imprimante cu jet, până la PDA-ul Newton. Puține erau lider de piață, iar producția de calculatoare era cu adevărat derutantă. Existau câteva linii majore de producție – Quadra, Power Mac, Performa și PowerBook – fiecare cu câte o duzină de modele diferite. Pe de altă parte, modelele nu difereau prea mult între ele, cu excepția denumirilor ce stârneau confuzie: Performa 5200CD, Performa 5210CD, Performa 5215CD și Performa 5220CD.

„Când am ajuns acolo, am găsit o mie și una de produse”, avea să declare Jobs. „Era incredibil! Am început să-i întreb pe oameni de ce aș recomanda modelul 3400 față de modelul 4400? Când ar fi bine să trec la 6500, dar nu la 7300? Iar după trei săptămâni, tot n-am putut înțelege nimic. Și dacă eu n-am putut înțelege… cum ar fi putut înțelege clienții noștri?”[11]

Un inginer pe care l-am intervievat și care lucrase la Apple la mijlocul anilor 1990 și-a amintit că văzuse un poster de tip organigramă fixat pe un perete din sediul central Apple. Titlul posterului era „Cum să-ți alegi Mac-ul?” și ar fi trebuit să-i fi condus pe cumpărători prin hățișul alegerilor. În realitate, nu făcea decât să ilustreze confuzia care domnea în strategia de producție a companiei. „Când ai nevoie de un poster ca să-ți alegi Mac-ul, să știi că ceva nu-i în regulă”, a spus inginerul.

Structura organizatorică a companiei era la fel de dezordonată. Apple crescuse la dimensiunile mari și lăbărțate ale unei companii din Fortune 500, cu mii de ingineri și chiar mai mulți manageri. „Înainte de Jobs, Apple era sclipitoare, entuziastă, haotică și nefuncțională”, și-a reamintit Don Norman, care conducea Grupul Tehnologii Avansate (Advanced Technology Group) de la Apple, atunci când Jobs revenea la

conducere. Cunoscut sub abrevierea ATG, grupul era divizia de cercetare-dezvoltare multistratificată Apple și deschisese drumul în câteva direcții importante.

„În 1993, când am sosit la Apple, era minunat", mi-a spus el la telefon. „Puteai să faci lucruri creative, inovatoare. Dar era haotic. Așa ceva nu se poate într-o organizație. Îți trebuie câțiva oameni creatori, iar restul să facă treaba rutinieră."[12] Potrivit lui Norman, inginerii de la Apple erau recompensați pentru imaginație și pentru inventivitate, nu însă și pentru munca propriu-zisă și nici pentru implementarea în producție a unor idei. Ei inventau cât era ziua de lungă, însă rareori făceau ceea ce li se cerea. Ca director executiv, asta îl scotea din sărite pe Norman. Ordinele erau expediate pe cale ierarhică, dar, aproape incredibil, după șase luni nu se făcuse nimic. „Era ridicol", a spus el.

John Warnock de la Adobe, unul dintre cei mai mari parteneri producători de software ai lui Apple, a spus că situația respectivă s-a modificat rapid după revenirea lui Jobs. „[Steve Jobs] are o voință foarte puternică: ori i te alături, ori i te ferești din cale", spunea Warnock. „Așa trebuie să conduci Apple – direct, în forță. N-o poți face fără implicare. Când Steve atacă o problemă, o atacă direct și radical. Cred că se mai potolise un pic în perioada NeXT, dar acum nu mai este deloc potolit."[13]

ANALIZA LUI STEVE

La câteva zile după revenirea la Apple ca iCEO, Jobs s-a apucat de treabă. De vreme ce se dedicase țelului său, se grăbea să repună compania pe picioare, ca atare imediat a început o analiză foarte detaliată a tuturor produselor. A investigat compania pas cu pas și bucată cu bucată, dorea să afle care-i erau activele. „Trebuia să examineze tot ce se întâmpla", spunea Jim Oliver, asistentul lui Jobs timp câteva luni după întoarcerea acestuia în companie. „A stat de vorbă cu membrii tuturor grupurilor de produse. A dorit să cunoască sfera de cuprindere și mărimea grupurilor de cercetare. Spunea «Totul trebuie să fie justificat. Chiar avem nevoie de o bibliotecă a companiei?»"

Jobs s-a instalat într-o sală mare de conferințe și a chemat pe rând echipele de lucru pe produse, apucându-se de treabă imediat după ce s-au adunat toți. „Nu s-au făcut niciun fel de prezentări”, și-a amintit Peter Hoddie, un programator de elită care, până la urmă, a ajuns arhitectul-șef al software-ului multimedia QuickTime. „Cineva a început să ia notițe și Steve a spus: «Nu-i nevoie să iei notițe. Dacă-i important, o să-ți amintești.»”

Inginerii și programatorii au explicat în detaliu la ce anume lucrau. Și-au descris produsele amănunțit, explicând cum funcționau, cum se vindeau și ce intenționau ei să facă în continuare. Jobs a ascultat cu atenție și a pus multe întrebări, părând profund implicat. La sfârșitul prezentărilor, a pus uneori întrebări ipotetice de forma: „Dacă banii n-ar constitui o problemă, ce anume ați concepe?”[14]

Analiza a durat câteva săptămâni, Jobs era calm și metodic. N-a existat niciuna dintre răbufnirile pentru care este acuzat. „Steve spunea că Apple trebuia să se focalizeze și că fiecare grup individual trebuia să procedeze la fel”, preciza Oliver. „Era destul de protocolar, calm. Spunea: «Compania are dificultăți financiare serioase și nu ne putem permite să facem nimic în plus.» Era destul de blând, foarte ferm însă.”

Jobs n-a practicat metoda tăierilor de sus în jos, ci a cerut fiecărui grup să nominalizeze ce trebuia tăiat și ce trebuia păstrat. Dacă grupul dorea să mențină în viață un proiect, trebuia să-l convingă pe Jobs… și nu era deloc ușor. Lesne de înțeles, unele echipe au susținut păstrarea unor proiecte marginale, erau poate strategice sau, poate, reprezentau tehnologia cea mai bună de pe piață. Jobs repeta însă frecvent că un proiect care nu aducea profit trebuia să dispară. Oliver și-a amintit că majoritatea echipelor au oferit în mod voluntar câțiva „miei de sacrificiu”, la care Jobs a replicat: „Nu-i suficient.”

„«Pentru ca Apple să poată supraviețui, trebuie să tăiem mai mult», și l-a amintit Oliver spunând. Nu au existat confruntări zgomotoase. Nimeni nu i-a făcut pe ceilalți «idioți».

Jobs a declarat simplu: «Trebuie să ne concentrăm și să facem lucrurile la care suntem buni».” În câteva rânduri, Oliver l-a văzut schițând pe o tablă albă o diagramă simplă a câștigurilor anuale ale lui Apple. Diagrama arăta scăderea accentuată, de la 12 miliarde de dolari pe an, la 10 miliarde de dolari, apoi la 7 miliarde de dolari. Jobs a explicat că Apple nu putea fi o companie profitabilă de 12 miliarde de dolari sau de 10 miliarde de dolari, dar putea fi o companie profitabilă de 6 miliarde de dolari[15].

ACTIVELE LUI APPLE

În următoarele săptămâni, Jobs a făcut câteva schimbări importante.

Managerii seniori. A înlocuit majoritatea membrilor consiliului de administrație cu aliați din domeniul IT, printre care mogulul Larry Ellison de la Oracle, care îi era și prieten. Câțiva dintre secunzii săi de la NeXT căpătaseră deja poziții de conducere în Apple. David Manovich a devenit responsabil pentru vânzări, Jon Rubinstein responsabil pentru hardware, iar Avadis „Avie” Tevanian pentru software. Jobs a trecut după aceea la înlocuirea tuturor managerilor seniori, cu o excepție. L-a păstrat pe Fred Anderson, directorul financiar, care fusese angajat recent de Amelio și nu era considerat ca făcând parte din vechea gardă.

Microsoft. Jobs a pus capăt unui vechi și păgubitor proces de patentare cu Microsoft. În schimbul renunțării la acuzația că Microsoft furase de la Mac pentru a crea Windows, Jobs l-a convins pe Gates să continue dezvoltarea foarte importantei suite Office pentru Mac. Fără Office, Mac-ul era sortit pieirii. Jobs l-a convins de asemenea pe Gates să susțină în mod public compania cu o investiție de 150 de milioane de dolari. Investiția era în mare parte simbolică, dar bursa de pe Wall Street a fost încântată: acțiunile Apple au crescut cu 30%. În schimb, Gates a obținut de la Jobs acordul de a face Internet Explorer

al Microsoft browserul implicit pentru Mac, o concesie importantă, deoarece Microsoft se lupta atunci cu browserul Netscape pentru controlul Webului.

Jobs a început discuții personale cu Gates, care – ulterior – l-a trimis pe Gregory Maffei, directorul financiar al Microsoft, pentru a pune la punct înțelegerea. Maffei a venit la locuința lui Jobs, care i-a propus să iasă la plimbare prin înfrunzitul Palo Alto. Jobs mergea desculț. „A fost o schimbare destul de radicală a relațiilor dintre cele două companii”, a spus Maffei. „Jobs era expansiv și fermecător. A zis: «Acestea sunt lucrurile la care ținem și care contează.» Iar asta ne-a îngăduit să simplificăm lista. Petrecusem mult timp cu Amelio, dar pe atunci Apple avea multe idei lipsite de speranțe. Jobs era mult mai abil, n-a pus mii de condiții. A privit tabloul de ansamblu și a înțeles ce-i trebuia. Iar noi am înțeles că avea credibilitatea de a-i convinge pe cei din Apple să accepte înțelegerea.”[16]

Brandul. Jobs a înțeles că, deși produsele erau adesea slabe, brandul Apple continua să fie puternic. El a considerat brandul drept unul dintre activele esențiale ale companiei, poate chiar cel mai important, dar care trebuia revitalizat. „Care sunt marile branduri? Levi’s, Coke, Disney, Nike”, a declarat Jobs pentru *Time* în 1998. „Majoritatea oamenilor ar pune și Apple în categoria aceasta. Poți cheltui miliarde de dolari clădind un brand care să nu fie la fel de bun ca Apple, totuși Apple nu făcuse nimic cu activul acesta incredibil. Ce înseamnă Apple, la urma urmelor? Apple înseamnă oameni care gândesc în afara cadrului, oameni care doresc să utilizeze calculatoarele pentru a-i ajuta să schimbe lumea, a-i ajuta să creeze lucruri importante și nu doar pentru a duce la bun sfârșit o sarcină care le-a fost trasată.”

Jobs a organizat o „întrecere” pentru portofoliul Apple între trei agenții publicitare de vârf, cerându-le să-i prezinte o campanie mare și îndrăzneață de rebranding. A câștigat TBWA/Chiat/Day, care crease legendara reclamă Apple pentru primul Mac, difuzată cu ocazia finalei de fotbal american

Super Bowl din anul 1984. TBWA a creat acum campania „Think Different" („Gândește diferit") în strânsă colaborare cu Jobs.

Clienţii. Jobs a apreciat că celălalt activ major al lui Apple era reprezentat de clienții săi – la momentul respectiv existau aproximativ 25 de milioane de utilizatori de Mac. Aceştia erau clienţi loiali, mai exact unii dintre clienții cei mai loiali ai oricărei corporații de oriunde. Dacă ar fi continuat să cumpere calculatoarele produse de Apple, ar fi reprezentat o bază excelentă pentru o revenire.

Clonele. Jobs a desființat afacerea clonelor. Mișcarea respectivă a fost foarte controversată, chiar și în interiorul companiei, dar i-a permis lui Apple să recapete instantaneu întreaga piață pentru Mac, prin eliminarea concurenței. Clienții nu mai puteau achiziționa un Mac mai ieftin de la Power Computing, Motorola sau Umax. Unicul competitor era Windows, iar Apple însemna o propunere cu totul diferită. Desființarea clonelor n-a fost salutată de utilizatorii de Mac-uri care se obișnuiseră să cumpere calculatoare ieftine de la producătorii de clone, dar decizia a fost mișcarea strategică potrivită pentru Apple.

Furnizorii. Jobs a negociat de asemenea contracte noi cu furnizorii companiei. La momentul respectiv, atât IBM, cât și Motorola asigurau cipuri pentru Apple. Jobs a decis să-i întărâte unul împotriva celuilalt. Le-a spus că Apple va folosi doar pe unul dintre ei și că se aștepta la concesii majore din partea celui ales. N-a renunțat însă la niciun furnizor, dar, deoarece Apple era unicul client major de cipuri PowerPC al ambelor companii, a obținut concesiile pe care le dorea și, mai important, garanții în privința dezvoltării continue a cipurilor. „Este ca și cum ai efectua un viraj cu un petrolier uriaș", a spus Jobs pentru revista *Time*. „Trebuia să anulăm o sumedenie de contracte proaste."[18]

Producţia. Lucrul cel mai important reușit de Jobs a fost simplificarea radicală a producției. În biroul său modest de

lângă sala de conferințe a companiei (se spune că ar fi detestat birourile reamenajate de Amelio și ar fi refuzat să ocupe vreunul), Jobs a trasat o grilă foarte simplă, două rânduri și două coloane, pe o tablă albă. Deasupra rândului de sus a scris „Consumator” și „Profesionist”, iar în stânga coloanelor a scris „Portabil” și „Desktop”. Aceasta era noua strategie de producție Apple. Doar patru calculatoare: două de tip notebook și două de tip desktop, orientate fie spre consumatori, fie spre utilizatorii profesioniști.

Simplificarea producției a fost o mișcare foarte curajoasă. Într-adevăr, era necesar mult curaj pentru a reduce astfel producția unei companii multimiliardare, dar a renunța la toate modelele pentru a te focaliza numai asupra a patru calculatoare era radical. Unii au considerat-o o nebunie, ba chiar un act sinucigaș. „Am rămas cu gurile căscate când am auzit”, a declarat Edgar Woolard Jr., fost președinte Apple, pentru revista *Business Week*. „A fost, recunosc, o decizie genială.”[19]

* * *

Jobs știa că Apple se găsea la numai câteva luni de faliment și a înțeles că unicul mod pentru a salva compania era ca aceasta să se concentreze intens pe ceea ce făcea cel mai bine: realizarea de calculatoare ușor de utilizat de oricine, dar și de profesioniști creatori.

Jobs a anulat sute de proiecte software și aproape toate proiectele hardware; Amelio stopase deja vreo trei sute de proiecte – de la prototipuri de calculatoare la software-uri noi – și concediase mii de angajați, dar fusese nevoit să se oprească acolo. „Un CEO nu poate depăși un anumit nivel de reduceri”, a spus Oliver. „Când a făcut-o, asupra lui au fost exercitate presiuni uriașe. I-a ușurat însă sarcina lui Steve, care a preluat cincizeci de proiecte rămase pe care le-a redus la zece.”

Au dispărut monitoarele, imprimantele și – subiectul celor mai multe controverse – PDA-ul Newton, ceea ce i-a determinat pe iubitorii săi să protesteze cu placarde și portavoce în

parcarea de la Apple! ÎMI PASĂ DE NEWTON, scria pe o placardă. NEWTON ESTE PILOTUL MEU, anunța alta, făcând un joc de cuvinte cu alt PDA al epocii, Palm Pilot.

Stoparea producției lui Newton a fost considerată, de cei mai mulți analiști, drept un act de răzbunare pe Sculley, care-l alungase pe Jobs de la Apple la sfârșitul anilor 1980. Newton era creația lui Sculley, iar acum Jobs elimina tocmai PDA-ul acestuia! La urma urmelor, Divizia Newton tocmai obținuse primul ei profit și era pe punctul de a fi desprinsă într-o companie separată. Înflorea o industrie întreagă pentru dispozitivele de tip handheld („de mână"), care – în scurt timp – avea să fie dominată de Palm Pilot la sfârșitul anilor '90.

Pentru Jobs însă, proiectul Newton însemna o disipare nejustificată de energie. Apple își derula activitatea în domeniul calculatoarelor, ceea ce însemna că trebuia să se concentreze pe calculatoare. Același lucru era valabil și pentru imprimantele laser. Apple se numărase printre primii producători de imprimante laser și cucerise o parte importantă din piață. Mulți au considerat că, prin părăsirea domeniului respectiv, se pierdeau milioane de dolari.

Jobs susținea însă că Apple trebuia să vândă calculatoare excepționale: foarte bine proiectate și foarte bine executate pentru acel segment sofisticat al pieței, asemenea automobilelor de lux. Potrivit tezei sale, toate automobilele făceau același lucru – te deplasau din punctul A în punctul B – totuși foarte mulți oameni plăteau bani frumoși pentru a-și cumpăra un BMW, nu un Chevrolet. Jobs a recunoscut că analogia nu era perfectă (toate automobilele merg cu benzină sau cu motorină cumpărată din orice benzinărie, dar Mac-urile nu puteau rula software Windows), dar a susținut că baza de clienți ai lui Apple era suficient de mare pentru a se extinde.

Pentru el acesta era un punct esențial. Asupra companiei se exercita – și, de fapt, se exercitase dintotdeauna – presiune pentru a vinde calculatoare cât mai ieftine, însă Jobs susținea că Apple nu va concura niciodată pe piața calculatoarelor de larg consum, fiindcă ar fi însemnat o cursă descendentă. Pe lângă

Dell, Compaq și Gateway, mai existau minimum șase producători de calculatoare, care făceau în esență același produs, singura diferență fiind prețul. În loc să concureze pe Dell cu calculatorul cel mai ieftin cu putință, Apple avea să realizeze produse de clasă superioară, care să aducă suficient profit pentru a continua dezvoltarea altor produse de clasă superioară.

Chiar dacă numărul vânzărilor unor calculatoare cu prețul de 3.000 de dolari este mai mic decât al vânzărilor unor calculatoare cu prețul de 500 de dolari, de pe urma celor dintâi se pot obține profituri mult mai mari. Țintind spre segmentul scump și mijlociu al pieței, Apple se bucură de unele dintre cele mai bune marje de profit din domeniu: aproximativ 25%. Marjele de profit ale lui Dell sunt de numai 6,5%, pe când ale lui Hewlett-Packard sunt și mai mici, aproximativ 5%.

Spre exemplu, în vara anului 2007, Dell era cel mai mare producător mondial de PC-uri, deținând o cotă impresionantă de 30% din piața americană. Apple se situa pe locul al treilea, cu o cotă de piață mult mai mică, de 6,3%[20]. Dar în al treilea trimestru al anului 2007, Apple a raportat un profit record de 818 milioane de dolari, pe când Dell, care a vândut de peste *cinci ori* mai multe calculatoare, a avut un profit de numai 2,8 milioane de dolari. Este adevărat, o parte mare dintre profiturile Apple au provenit din vânzările de iPod-uri, iar Dell trecea printr-o restructurare. Apple câștigă mai mulți bani din vânzarea unui laptop MacBook Pro sofisticat cu prețul de 3.500 de dolari (câștigul este de până la 875 de dolari), decât câștigă Dell din vânzarea unui sistem cu prețul de 500 de dolari (aproximativ 25 de dolari). De aceea Dell a achiziționat în anul 2006 compania Alienware, un producător mic de calculatoare pentru jocuri – pentru a concura pe segmentul scump al pieței de PC-uri, și nu doar pentru a vinde calculatoarele cele mai ieftine.

De ani de zile a fost clar că Apple nu concura pe aceeași piață cu companiile de PC-uri, dar – de mulți ani – rentabilitatea îi era măsurată prin numărul de calculatoare pe care le vindea, nu prin valoarea lor. În mod tradițional, succesul pe

piața PC-urilor fusese măsurat prin cantitate, nu prin calitate. Gartner Inc., compania de consultanță și cercetare IT, a avertizat în mod repetat Apple să iasă din domeniul hardware, deoarece cota ei de piață în anii 2000 se redusese sub 10%, însă Apple este interesată de segmentul cel mai profitabil al pieței, nu de numărul cel mai mare de calculatoare.

Aceasta este definiția lui Jobs pentru modelul de business Apple care supraviețuiește în prezent prin multiple produse și prin categorii de produse: vinde produse IT foarte bine proiectate și foarte bine fabricate, care nu sunt cele mai ieftine de pe piață, dar care atrag loialitate din partea clienților, fiindcă brandul Apple este o marcă a calității.

Revenim. Reducerea numărului de produse a fost o mișcare operațională bună. Un număr mai mic de produse a însemnat mai puține stocuri, ceea ce a avut un impact imediat asupra profiturilor nete ale companiei. Într-un an, Jobs a reușit să reducă stocurile Apple de la peste 400 de milioane de dolari la sub 100 de milioane de dolari[21]. Anterior compania fusese silită să accepte deprecieri de milioane de dolari în cazul calculatoarelor nevândute. Reducând numărul produselor la minimum, Jobs a minimizat riscul de a fi afectat de devalorizări mari, la niveluri care ar fi putut scufunda compania.

Reducerile și reorganizarea n-au fost ușoare pentru Jobs, care a lucrat mult și intens. „În viața mea n-am fost atât de obosit", a declarat el pentru revista *Fortune* în anul 1998. „Ajungeam acasă la ora 22 și cădeam direct în pat, apoi mă sculam la 6 dimineața, făceam duș și plecam la treabă. Soției mele îi revine meritul că n-am clacat, ea este cea care m-a susținut și care a păstrat familia unită, în absența soțului, de fapt."[22]

Uneori Jobs se întreba dacă făcea lucrul cuvenit. Era deja CEO la Pixar, care se bucura de succesul lui *Toy Story*. Știa că revenirea la Apple va pune presiune pe Pixar, pe familia sa și pe reputația sa. „N-aș fi onest dacă n-aș recunoaște că, uneori, îmi puneam întrebarea dacă luasem decizia corectă", declara el pentru *Time*[23]. „Cred însă că viața este inteligentă, că lucrurile nu sunt aleatorii."

Pe Jobs îl îngrijora cel mai mult perspectiva eșecului. Apple avea probleme mari și era perfect posibil să nu poată salva compania. Totuși, își câștigase un loc în manualele de istorie și acum nu dorea să-l piardă. În interviul pe care l-a acordat în anul 1998 revistei *Fortune*, a declarat că și-a căutat inspirația în eroul său, Bob Dylan. Unul dintre lucrurile pe care le admira la Dylan era refuzul acestuia de a rămâne pe loc. Într-un moment al carierei lor, mulți artiști de succes se plafonează: continuă să facă ceea ce le-a adus inițial succesul, dar nu evoluează. „Dacă vor continua, cu riscul de a eșua, atunci rămân artiști”, a spus Jobs. „Dylan și Picasso au riscat întotdeauna să se confrunte cu un eșec.”

„STEVE-uitul”

Deși nu există rapoarte publicate privind concedierile în masă și care să fi implicat mii de angajați, după ce Jobs a ajuns la cârmă s-au consemnat într-adevăr concedieri masive. Majoritatea, dacă nu chiar toate, se refereau la managerii de produse, fiind vorba de concedieri după stoparea proiectelor. Situația a fost însă ținută discret departe de mass-media.

În povești – probabil apocrife – Jobs i-ar fi încolțit pe angajații nefericiți în lifturi și i-ar fi întrebat despre rolul lor în companie. Dacă răspunsurile nu erau satisfăcătoare, erau concediați pe loc. Practica începea să fie numită „steve-uit” (în engleză „get steved”), iar termenul a intrat în jargonul tehnic, definind orice proiect care este terminat brusc: „Generatorul meu de modele de tricotaje on-line a fost «steve-uit».”

Jim Oliver se îndoiește ca vreun angajat să fi fost efectiv „steve-uit” în lift. Este posibil ca Jobs să fi concediat imediat pe cineva, dar nu în prezența lui Oliver – iar el l-a însoțit aproape peste tot vreme de trei luni, în calitate de asistent personal. Dacă Jobs a concediat într-adevăr pe cineva, Oliver nu crede că ar fi făcut-o de prea multe ori. „Dar poveștile circulă și-i fac pe oameni să fie cu ochii-n patru”, precizează Oliver. „Ele sunt

preluate din gură în gură, totuși n-am descoperit niciodată o persoană care să fi fost concediată în felul acela."[24]

Bazându-se pe cele auzite, Oliver se așteptase ca Jobs să fie un țicnit imprevizibil, cu temperament violent. A fost plăcut surprins să-l găsească destul de calm. Despre răbufnirile lui s-a exagerat mult, adaugă Oliver. A asistat la câteva izbucniri, dar acelea au fost „foarte rare" și adesea premeditate. „Muștruluielile în public erau evident calculate", conchide el.

Chiar dacă a oprit proiectul Newton, Jobs i-a păstrat pe membrii proiectului, despre care avea o părere excelentă. Avea nevoie de ei pentru a elabora unul dintre calculatoarele din noua lui schemă simplificată de produse: portabilul de largă utilizare, botezat ulterior iBook. În timp ce făcea analiza produselor, Jobs mai făcea și analiza oamenilor. Activele companiei nu erau doar produsele, ci și angajații, iar printre ei existau adevărate nestemate. „Acum zece luni am descoperit cea mai bună echipă de design industrial pe care am văzut-o în viața mea", avea să declare ulterior, referindu-se la Jonathan Ive și la echipa sa de designeri. Ive lucra deja pentru Apple – era în companie de cățiva ani și promovase în funcția de șef al grupului de design.

Jobs a fost foarte atent să identifice talentele din diversele echipe aflate atunci în activitate, chiar dacă nu erau șefii acestora. Peter Hoddie a povestit că, după prezentarea aplicației QuickTime, în care el vorbise mult despre software, Jobs îl întrebase cum îl cheamă. „N-am știut dacă era de bine sau de rău", și-a reamintit Hoddie. „Dar mi-a ținut minte numele." Ulterior, Hoddie a devenit arhitectul-șef al QuickTime.

Planul lui Jobs era simplu: să facă reduceri atât de masive, încât echipa centrală să fie de valoare maximă – cadrul lui de manageri seniori din NeXT și cei mai buni programatori, ingineri, designeri și oameni de marketing ai companiei – astfel încât să poată dezvolta iarăși produse inovatoare, pe care apoi să le perfecționeze și să le actualizeze periodic. „Dacă puteam realiza patru tipuri excelente de produse, nu ne trebuia mai mult", a explicat el într-un interviu din anul 1998. „Putem

pune echipa de valoare maximă, una „de nota 10”, să facă toate activitățile, nu să avem o echipă de nota 9 sau una de nota 8 pe altă platformă. Le putem dezvolta mult mai rapid.”[25]

Jobs s-a asigurat ca organigrama Apple să fie redusă și simplificată. Noua lui organigramă managerială era destul de simplă: Jon Rubinstein conducea ingineria, Avie Tevanian conducea software-ul, Jonathan Ive conducea grupul de design, Tim Cook conducea operațiunile și Mitch Mandich conducea vânzările pe plan mondial. Jobs a insistat pentru o scară ierarhică clară, de sus în jos: toți din companie știau cui raportau și ce se aștepta din partea lor. „Organizarea este clară, simplu de înțeles și foarte precisă în privința răspunderii”, a declarat Jobs pentru revista *Business Week* [26]. „Totul a devenit mai simplu. Asta fusese o mantra a mea: concentrare și simplitate.”

Dr. NO

Focalizarea spectaculoasă a lui Jobs a funcționat. În următorii doi ani, Apple a lansat patru calculatoare care s-au dovedit primele dintr-un șir de succese.

Mai întâi a fost Power Macintosh G3, un calculator rapid, pentru profesioniști, lansat în luna noiembrie 1997. Azi este complet uitat, dar a însemnat un succes important în rândul clienților principali ai lui Apple, utilizatorii profesioniști, cărora le-a vândut un milion de bucăți în primul an, un număr – să recunoaștem – impresionant. G3 a fost urmat de prima generație de iBook multicolor și de modelul PowerBook elegant din titan. Ambele au ajuns rapid în topul vânzărilor. Adevăratul succes însă, unul copleșitor, a fost iMac-ul, un calculator ovoidal sau, cum spun unii, „în formă de picătură” și în culori de fructe. S-au vândut imediat șase milioane de bucăți, fiind cel mai bine vândut calculator al tuturor timpurilor.

A devenit chiar un fenomen cultural, care a atras după sine o gamă amețitoare de produse similare din plastic, de la periuțe de dinți la uscătoare de păr! Bill Gates a fost înmărmurit de succesul iMac-ului. „În clipa de față”, a spus el, „Apple nu

înseamnă decât conducerea în domeniul coloristicii. Nu cred că va dura mult să ajungem din urmă așa ceva."[27] Gates nu putea înțelege că, dincolo de culorile neobișnuite ale iMac-ului, calculatorul avea și alte merite care îi asigurau atractivitatea în rândul cumpărătorilor: instalare simplă, software prietenos și personalitate distinctă.

Jobs a focalizat Apple asupra unui număr relativ redus de produse, pe care le putea realiza bine. Focalizarea respectivă era aplicată și produselor individuale înseși. Pentru a evita îngreunarea prin detalii prea numeroase (asta se numește „feature creep") – lista tot mai mare de caracteristici care este adesea adăugată produselor noi în etapa de concepție și după lansarea primei versiuni – , Jobs insistă asupra unei intense concentrări. Multe telefoane celulare, de pildă, sunt exemple tipice de produse greoaie, prea încărcate, deși calitativ superioare. Ele fac tot ce ne putem imagina, dar funcțiile fundamentale, ca reglarea volumului sonor sau verificarea căsuței vocale, sunt uneori ascunse de complexitatea derutantă a dispozitivului ori a comenzilor. Pentru a evita derutarea consumatorului printr-o gamă nesfârșită de alegeri, deviza favorită a lui Jobs la Apple este: „concentrarea înseamnă a spune «nu»". Este mantra lui preferată.

Concentrarea înseamnă și a avea fermitatea să spui „nu" când toți ceilalți spun „da". De exemplu, când Jobs a lansat iMac, acesta nu mai avea unitate pentru discheta floppy, care – pe atunci – făcea parte din dotarea standard a oricărui calculator. Azi pare sau poate părea un fleac, dar – la momentul respectiv – clienții și presa au protestat vehement. Mulți specialiști au afirmat că lipsa unei unități pentru dischetă reprezenta o greșeală fatală, care va însemna un dezastru pentru iMac. „iMac-ul este imaculat, elegant, fără unitate pentru dischetă… și sortit eșecului", a scris Hiawatha Bray în *Boston Globe*, în mai 1998.[28]

Jobs însuși nu era prea sigur de decizia sa, își amintește Hoddie, dar a avut încredere în instinctul său care îi spunea că unitatea pentru dischetă devenise deja perimată. iMac a fost

conceput ca un calculator pentru internet și Jobs a judecat că utilizatorii vor alege netul pentru a transfera fișiere sau pentru a descărca software. iMac a fost de asemenea unul dintre primele calculatoare de pe piață care au utilizat USB, un standard nou pentru conectarea echipamentelor periferice, pe care atunci nu-l utiliza mai nimeni, cu excepția companiei Intel (care-l inventase). Decizia renunțării la unitatea pentru dischetă și utilizarea USB-ului au conferit iMac-ului strălucire și orientarea gândirii creatoare spre viitor. Calculatorul părea un produs futurist, indiferent dacă aceasta fusese sau nu intenția sa.

În tot acest timp, Jobs menține programul produselor Apple la nivelul simplității și concentrării. La sfârșitul anilor ’90 și începutul anilor 2000, compania avea vreo 4–5 linii majore de produse: două calculatoare de tip desktop și alte două de tip laptop, câteva modele de monitoare de calitate, ulterior apărând și iPod. Câțiva ani mai târziu abia, au fost adăugate Mac mini, iPhone, AppleTV și diverse accesorii pentru iPod. Este vizibilă diferența dintre insistența lui Jobs de a menține o concentrare intensă pe câteva produse bine făcute și, în contrast, strategia altor companii din industria IT, mai ales giganți ca Samsung sau Sony, care – pur și simplu – asediau piața cu sute de produse diferite. De-a lungul anilor, Sony vânduse șase sute de modele diferite de Walkman!

Sony nu poate lansa un produs – niciun fel de produs – fără să aibă simultan mai multe modele, idee pe care – în general – o consideră bună pentru clienți. Convingerea larg răspândită este că posibilitatea de alegere reprezintă întotdeauna ceva bun. Însă fiecare variantă înseamnă – pentru orice companie – costuri: timp, energie, resurse. Poate că un gigant ca Sony deținea mijloacele necesare, însă Apple a trebuit atunci să se concentreze și să limiteze numărul de variante pe care le lansa, pur și simplu pentru a scoate ceva bun și util.

Sir Howard Stringer, CEO la Sony, își mărturisea invidia față de companiile cu o gamă limitată de produse. „Uneori, îmi doresc să fi existat doar trei produse”, se confesa el [29] .

Bineînțeles, prin iPod, Apple are acum un program de produse de tip Sony. Există multe modele diferite, de la acel Shuffle – esența acestui tip de produs, la acel iPod sofisticat pentru video și la iPhone, care au prețuri „în trepte", din 50 în 50 de dolari, pornind de la 100 la 250 de dolari, mai mult pentru iPhone, desigur. Dar, pentru a ajunge aici, Apple a avut nevoie de câțiva ani – nu le-a lansat pe toate dintr-odată.

CONCENTRAREA PERSONALĂ

Jobs se concentrează asupra domeniilor în care se simte competent, restul atribuțiilor le deleagă. La Apple, este direct implicat în domeniile pe care le cunoaște bine: dezvoltarea de produse noi, supravegherea marketingului și ținerea discursurilor esențiale. La Pixar, procedase exact invers: delegase procesul de producție a filmelor către secunzii pe care îi socotea capabili de acest lucru. Rolul lui principal la Pixar fusese de a încheia contracte cu Hollywood, o abilitate în care excelează. Așadar:

LA CE SE PRICEPE JOBS:

1. Dezvoltarea produselor noi

Este un maestru în a concepe și a stimula crearea de produse noi, inovatoare. De la Mac la iPod și iPhone, pasiunea lui este îndreptată spre inventarea de produse noi.

2. Prezentările produselor

Steve Jobs este chipul public al lui Apple. Când compania are un produs nou, Jobs îl prezintă. Pentru aceste ocazii, se pregătește săptămâni de zile.

3. Încheierea contractelor

Este un maestru al negocierilor. A încheiat contracte excelente cu Disney pentru distribuirea filmelor realizate de Pixar și a convins toate cele cinci mari case de înregistrări muzicale să vândă muzică prin intermediul iTunes.

LA CE NU SE PRICEPE JOBS:

1. Regizarea filmelor

La Apple, are reputația unui micromanager și intermediar, dar la Pixar nu a intervenit în mod direct în producție. Jobs nu poate regiza filme, nici măcar nu încearcă.

2. Relația cu Wall Street

Jobs nu este interesat de gestionarea relației cu Wall Street. De mulți ani, a încredințat finanțele companiei directorului său financiar (CFO) Fred Anderson. Până la acel scandal ocazionat de planul *stock options* din anii 2006-2007, Anderson a fost mult admirat și respectat pentru felul în care a condus operațiunile financiare ale companiei. Între timp, compania a crescut și mai mult.

3. Activitățile operaționale

În mod similar, Jobs deleagă sarcina dificilă a activităților operaționale veteranului său director de operațiuni (COO) Tim Cook, care este considerat în unanimitate mâna sa dreaptă. Sub conducerea lui Cook, activitățile operaționale Apple au devenit foarte eficiente. Jobs se laudă că Apple este mai eficientă decât Dell, despre care se presupune că ar fi punctul de referință în domeniu.

4. Menținerea concentrării

De-a lungul anilor, lista de produse pe care Jobs NU le-a realizat e destul de mare, de la PDA-uri, la tablete Web și la calculatoare ieftine. „Examinăm multe lucruri, dar sunt la fel de mândru de produsele pe care nu le-am făcut, pe cât sunt de mândru de cele pe care le-am făcut”, declara el pentru *Wall Street Journal* [30].

Laboratoarele Apple sunt pline de prototipuri de produse care n-au ieșit niciodată pe ușile fabricilor. Produsul de care Jobs este cel mai mândru că nu l-a realizat este un PDA („personal digital assistant” – „asistent digital personal”), succesorul lui Newton, pe care l-a stopat în 1998. Jobs a recunoscut că *se*

gândise foarte mult la un PDA, dar până ce Apple fusese pregătită pentru așa ceva – la începutul anilor 2000 – , el decisese că epoca dispozitivului apusese deja. PDA-urile au fost rapid înlocuite de telefoane mobile cu agendă digitală și cu diverse funcții de calendar ori similare. „Eram supuși unor presiuni enorme pentru a face un PDA, însă am examinat problema și am spus: stai, 90% dintre oamenii care utilizează dispozitivele astea doresc pur și simplu să obțină informații de la ele, nu doresc neapărat să introducă informații în ele în mod regulat, iar asta vor face telefoanele mobile!", mai spunea Jobs[31]. Avea dreptate: dovada este iPhone-ul, iar Palm, care nu s-a adaptat realităților lumii noastre, nu este deloc într-o situație fericită.

Existaseră de asemenea presiuni ca Apple să vândă firmelor mari, așa-numita „piață enterprise". Jobs se împotrivise, deoarece a vinde produse altor companii mari – indiferent de mărimea pieței potențiale – se află în afara preocupărilor sale. După revenirea lui Jobs, Apple s-a concentrat pe consumatori. „Țelul companiei Apple este să producă pentru utilizatori individuali, nu pentru corporații", spunea Jobs. „Lumea nu mai are nevoie de alt Dell sau de alt Compaq."[32]

ÎNVĂȚĂTURILE LUI STEVE

- *Treceți la treabă*. Suflecați-vă mânecile și apucați-vă imediat de lucru.
- *Atacați frontal deciziile dificile*. Jobs trebuie uneori să ia decizii dure și dureroase, dar atacă frontal situația.
- *Nu vă implicați emoțional*. Evaluați-vă problemele companiei cu mintea limpede, detașată.
- *Fiți fermi*. Era imposibil să fie ușor, dar Jobs a fost ferm și corect când a revenit la Apple și a început reorganizarea drastică. El știa ce trebuia făcut. Și-a făcut timp să explice și s-a așteptat ca personalul să se conformeze.

- *Informați-vă, nu acționați „pe ghicite”*. Analizați amănunțit compania și bazați-vă deciziile pe date, nu pe bănuieli. Este greu, dar corect.
- *Solicitați ajutor*. Nu vă înhămați singur la lucruri prea grele. Jobs solicită totdeauna ajutorul companiei și-l primește. Managerii ajută la suportarea poverii când e vorba de reduceri de personal, de exemplu.
- *Concentrare înseamnă a spune „nu”*. Jobs concentrează resursele limitate ale companiei Apple într-un număr limitat de proiecte, dar pe care le poate executa bine.
- *Rămâneți concentrați, nu permiteți complicarea produselor*. Păstrați lucrurile simple, ceea ce este o virtute într-o lume a tehnologiei tot mai complexe.
- *Concentrați-vă asupra domeniilor în care vă simțiți competenți și delegați-le pe celelalte*. Jobs nu regizează filme de animație și nici nu se ocupă de Wall Street, se concentrează însă asupra lucrurilor în care excelează.

Capitolul II

DESPOTISM: FOCUS GRUPUL DE O PERSOANĂ DE LA APPLE

„Am făcut să arate atât de grozav butoanele de pe ecran, încât veți dori să le lingeți ca pe niște acadele."

– Steve Jobs, despre interfața grafică cu utilizatorul din Mac OS X, în *Fortune*, 24 ianuarie 2000

Înainte ca Jobs să fi revenit la Apple, compania pierduse câțiva ani, încercând fără succes să dezvolte o versiune modernă a sistemului de operare Macintosh. De la debutul său în 1984, vechiul Mac OS se transformase într-o cârpăceală de linii de cod, dilatată și instabilă. Menținerea și modernizarea sa devenise un adevărat coșmar, iar pentru utilizatori însemna mereu căderi ale sistemului, blocări și reporniri… date pierdute, frustrare și furie.

Întrucât porțiuni mari din Mac OS continuau să se bazeze pe codul vechi, care scârțâia, Apple a decis că trebuia pornit de la zero. În anul 1994, programatorii au început rescrierea de la zero a sistemului de operare, care a căpătat numele de cod Copland, după faimosul compozitor american. Dar, după doi ani de eforturi, s-a constatat că proiectul era prea ambițios, astfel că, probabil, nu va fi terminat niciodată. Conducerea Apple de atunci decisese că, în locul unei dezvoltări locale, ar fi fost mai ușor și, totodată, mai înțelept să achiziționeze un sistem de operare. Așa s-a ajuns la sistemul NeXT pus la punct de compania lui Steve Jobs.

Apple a fost interesată de NeXTstep, un sistem de operare surprinzător de avansat și de sofisticat, pe care Jobs îl dezvoltase în anii cât stătuse departe de Apple. NeXTstep deținea tot ce-i lipsea vechiului Mac OS: era rapid și stabil. Avea caracteristici moderne de rețea – esențiale în epoca internetului – și o arhitectură modulară lesne de modificat și de modernizat. Mai avea și o suită de instrumente excelente pentru programare, care ușura enorm sarcina dezvoltatorilor de software. Instrumentele de programare constituie un avantaj competitiv uriaș în domeniul IT. Platformele pentru calculatoare sunt sortite pieirii, dacă nu pot atrage programatori talentați care să creeze aplicații pentru ele, tot așa cum consolele pentru jocuri sunt sortite pieirii dacă nu pot atrage jocuri excelente. De la Mac la Palm Pilot și Xbox, succesul unei platforme este determinat în primul rând de software-ul care poate rula pe ea. În unele cazuri, acesta este așa-numita „killer app" („aplicația ucigătoare") – adică acel software esențial care garantează succesul platformei, cum a fost Office pentru Windows sau jocul Halo pentru Xbox.

CE URMEAZĂ DUPĂ NeXT?

După achiziția lui NeXT, Apple trebuia să vadă cum să transforme NeXTstep într-un sistem de operare Macintosh. La început, sarcina părea de nerezolvat, așa încât programatorii de la Apple și-au zis că ar trebui să ia vechea interfață din Mac OS 8 și să încerce s-o grefeze peste codul de bază NeXTstep. Potrivit lui Cordell Ratzlaff, managerul care a fost însărcinat cu supervizarea proiectului, grefa interfeței nu părea o problemă dificilă. „Am alocat un singur designer pentru OS X", și-a reamintit el. „Sarcina lui era destul de plictisitoare: să facă în așa fel încât noul să semene cu vechiul!"

Ratzlaff s-a gândit însă că era păcat să aplice o fațadă urâtă unui sistem atât de elegant și, în scurt timp, le-a cerut designerilor să creeze simulări de interfețe noi. El mi-a spus că simulările aveau scopul de a demonstra multe dintre tehnologiile

avansate care existau în NeXTstep – mai ales în privința graficii și a capacităților de animație [1].

Ratzlaff, un bărbat cu glas blând, a lucrat nouă ani pentru Apple și actualmente este director de design la Cisco. Începând ca designer, a avansat ierarhic până a condus grupul însărcinat cu interfața grafică a Mac OS X. În acest rol, răspundea de aspectul și de impresiile oferite de sistemele de operare Apple, de la Mac OS 8, până la prima versiune de OS X.

Interfețele actuale sunt colorate și dinamice, dar – la sfârșitul anilor '90 – sistemele de operare, atât de la Apple, cât și de la Microsoft erau relativ banale și cenușii, cu ferestre dreptunghiulare, cu colțuri ascuțite și cu multe teșituri. Abia ulterior Apple a lansat iMac-ul, calculatorul ovoidal (sau, după unii, în formă de picătură), un calculator cu carcasă din plastic transparent și în linii curbe, care a constituit, totodată, și un moment de inspirație pentru Ratzlaff și pentru colegii săi. În scurt timp, ei au creat câteva variante de interfețe colorate și diafane, cu meniuri semitransparente, muchii delicate și butoane rotunde, cu aspect organic.

Șeful lui Ratzlaff, Betrand Serlet, în prezent vicepreședinte-senior de inginerie software la Apple, a admirat variantele, dar a subliniat că nu aveau nici timp, nici resurse pentru a le implementa. Unicul designer pentru OS X a continuat să grefeze vechea interfață Mac pe NeXTstep.

După câteva luni de lucru, Apple a convocat o reuniune a tuturor grupelor de inginerie care lucrau la OS X, pentru întocmirea unui raport de situație. Lui Ratzlaff i s-a cerut să-și arate variantele, în principal ca divertisment. Prezentarea lui urma să constituie un moment relaxant la capătul weekendului de muncă intensă, așa că fusese programat ultimul vorbitor al ultimei zile. Totuși, în sinea sa, Ratzlaff spera că va exista ceva susținere pentru noile variante și că acestea vor fi implementate, deși nu-și acorda mari șanse. Pe măsură ce reuniunea se derula, devenea tot mai clar cât de vast era proiectul OS X. Toți se întrebau cum se va încheia. „La sfârșit, am apărut și eu spunând «Bun, și iată o nouă interfață grafică! Este semitran-

sparentă, are animație în timp real și beneficiază de un canal alfa integral»" și-a reamintit Ratzlaff. „În sală au izbucnit râsete, fiindcă era imposibil să refacem interfața grafică cu utilizatorul. După aceea m-am simțit destul de deprimat."

„SUNTEȚI NIȘTE IDIOȚI"

După două săptămâni, Ratzlaff a fost sunat de asistentul lui Steve Jobs. Jobs nu văzuse simulările de la reuniunea la care nu participase, dar acum voia să-și facă o impresie. La ora aceea, continua să-și desfășoare analiza grupelor de produse. Ratzlaff și designerii stăteau într-o sală de conferințe așteptându-l pe Jobs, care – în clipa când a intrat – i-a numit imediat „niște amatori".

— Voi sunteți cei cu designul pentru Mac OS? i-a întrebat.

Ei au încuviințat sfios, iar Jobs a continuat:

— Ei bine, sunteți niște idioți.

A enumerat apoi detaliile pe care le detesta la vechea interfață Mac, adică practic totul. Printre cele pe care le ura cel mai mult se numărau mecanismele diferite pentru deschiderea ferestrelor și directoarelor. Existau minimum opt moduri diferite de accesare a directoarelor: de la meniuri derulante, la meniuri pop-up, banda inferioară (Drag Strip), Lansatorul (Launcher) și așa-numitul Finder. „Problema era că aveai prea multe ferestre", a spus Ratzlaff. „Steve dorea să simplifice managementul ferestrelor." Întrucât Ratzlaff era principalul responsabil de proiect, a început să-și facă griji pentru viitorul lui la Apple, dar – după numai douăzeci de minute de critici usturătoare – a înțeles că poziția îi era relativ stabilă. „M-am gândit că nu ne va concedia, fiindcă dacă ar fi dorit-o, ar fi făcut-o deja", a spus Ratzlaff.

Jobs, Ratzlaff și designerii au început o discuție amănunțită despre vechea interfață Mac și despre posibilitățile de „recondiționare". Echipa lui Ratzlaff i-a prezentat lui Jobs simulările și ședința s-a sfârșit bine. „Faceți niște prototipuri", i-a instruit Jobs, „și arătați-mi-le."

Echipa de design a lucrat zi și noapte vreme de trei săptămâni, construind prototipuri funcționale în Macromedia Director, un instrument de creație multimedia utilizat frecvent pentru simularea de interfețe personalizate pentru software sau site-uri Web. „Știam că erau în joc slujbele noastre, așa că eram destul de îngrijorați", a spus Ratzlaff. „El [Jobs] intra în birouri și petreceam toată după-amiaza împreună. A fost copleșit. Din clipa aceea, era clar că OS X urma să aibă o interfață nouă."

Jobs a fost atât de impresionat, încât i-a spus lui Ratzlaff: „Aceasta este prima dovadă de inteligență de trei cifre pe care am văzut-o până acum la Apple." Ratzlaff a fost încântat de compliment. Recunoașterea din partea lui Jobs a unui IQ mai mare de 100 reprezintă o aprobare de cel mai înalt nivel. Siguri că slujbele lor nu vor avea de suferit, Ratzlaff și designerii au sărbătorit cu câteva beri, însă au devenit brusc neliniștiți când l-au văzut pe Jobs revenind pe coridor împreună cu Phil Schiller, șeful marketingului Apple. Din fericire, Jobs era încântat. Pe când se apropia, l-au auzit spunându-i surescitat lui Schiller: „Trebuie neapărat să vezi asta."

„Din clipa aceea n-am mai avut probleme", a mai spus Ratzlaff.

NICIUN DETALIU NU ESTE NEIMPORTANT

În următoarele optsprezece luni, echipa lui Ratzlaff a avut săptămânal câte o întâlnire cu Jobs, în decursul căreia i-a prezentat simulările cele mai recente. Pentru fiecare element al noii interfețe – meniuri, casete de dialog, butoane radio – Jobs a solicitat mai multe variante pentru a le putea alege pe cele mai bune. Așa cum vom vedea mai departe, el cere întotdeauna variante ale produselor aflate în dezvoltare – atât hardware, cât și software. În decursul întâlnirilor cu Ratzlaff, Jobs a dat soluții pentru rafinarea designului, iar caracteristicile puteau fi aplicate doar după ce el se declara satisfăcut.

Simulările echipei de design, realizate în Macromedia Director, erau dinamice, însă nu era software funcțional. Jobs

putea să deschidă și să închidă ferestre, să deruleze meniuri și să vadă cum va lucra sistemul, însă nu erau decât animații, nu cod de lucru. Echipa rula codul de lucru pe alt calculator, care era plasat lângă versiunea demo Director. Când îi arătau codul de lucru lui Jobs, el se apleca înainte, apropiindu-și nasul de ecran, și le examina cu atenție, deplasându-se de la versiunea demo la prototip și înapoi.

„Le compara pixel cu pixel, ca să vadă dacă se potriveau", a spus Ratzlaff. „Se afunda serios în detalii. Examina totul, până la nivel de pixel." Iar dacă nu se potriveau, „vreun inginer se alegea cu ceva urlete".

Echipa lui Ratzlaff a petrecut nu mai puțin de șase luni pentru barele de derulare, până ce Jobs s-a declarat satisfăcut. Barele de derulare constituie o parte importantă din orice sistem de operare pentru calculatoare, dar nici pe departe elementul cel mai vizibil al interfeței cu utilizatorul. Jobs a insistat totuși ca ele să arate într-un fel anume, iar echipa lui Ratzlaff a trebuit să proiecteze versiune după versiune. „Totul trebuia să iasă perfect", a spus Ratzlaff, râzând la amintirea eforturilor care au fost dedicate unui detaliu aparent minor.

La început, echipei de design i-a fost foarte greu să obțină perfecțiunea detaliilor barelor de derulare. Săgețile mici aveau mărimea incorectă, se găseau într-un loc prost ales sau culoarea nu era cea dorită. Barele de derulare ale unei ferestre active trebuiau să arate diferit față de barele de derulare ale unei ferestre din planul doi. „A fost destul de greu să le facem să se potrivească cu restul designului în toate stările acelea diferite", a spus Ratzlaff cu o notă de oboseală în glas. „Am insistat până a ieșit bine. Am lucrat mult la asta, foarte mult."

SIMPLIFICAREA INTERFEȚEI CU UTILIZATORUL

Interfața OS X a fost concepută ținând seama de utilizatorii noi. Deoarece sistemul avea să fie nou pentru toți – chiar și pentru utilizatorii veterani de Mac – , Jobs s-a concentrat

asupra simplificării interfeței într-o măsură cât mai mare. De exemplu, în vechiul Mac OS, majoritatea setărilor ce determinau comportamentul sistemului erau ascunse în nenumărate System Extensions (extensiile din dosarul Extensions, inclus în dosarul System), panouri de control (Control Panel) și casete de dialog speciale ale componentelor de sistem. Stabilirea unei conexiuni la internet implica de obicei ajustări de setări până la o jumătate de duzină de locuri diferite.

Pentru a simplifica lucrurile, Jobs a dispus ca un număr cât mai mare de setări să fie adunat într-o singură casetă numită System Preferences, care se găsea într-un nou element de navigație, numit Dock (doc, cheu).

Dock este o bară cu pictograme amplasată în partea inferioară a ecranului. Ea găzduiește aplicațiile utilizate în mod uzual, precum și coșul de gunoi (Trash). Utilizatorul poate trage pe ea orice, de la dosarele cel mai frecvent utilizate, până la miniprogramele numite „scripturi". Este o bară de așa-numite legături simbolice, nu fișiere originale.

Jobs a insistat pentru eliminarea a cât mai multe elemente din interfață, susținând că cel mai important era conținutul ferestrelor, nu ferestrele în sine. Dorința lui de a elimina și simplifica a dus la dispariția câtorva caracteristici majore, printre care un mod fereastră-unică la care echipa de design lucrase multe luni.

Jobs detesta să aibă deschise mai multe ferestre. De fiecare dată când se deschidea un dosar sau un document nou, acesta genera o fereastră nouă și astfel ecranul se umplea rapid cu ferestre suprapuse. De aceea designerii au creat un mod fereastră-unică special. Totul era afișat în aceeași fereastră, indiferent de programul software în care lucra utilizatorul. Fereastra avea să afișeze o foaie de calcul tabelar, apoi un document text sau o fotografie digitală. Efectul aducea mai degrabă cu salturile de la un site la altul într-o singură fereastră browser pentru Web, atât doar că aici salturile se desfășurau între documente stocate pe hard diskul calculatorului.

Uneori sistemul funcționa bine, dar fereastra trebuia frecvent redimensionată pentru a afișa tipuri diferite de documente. Când se lucra cu documente text, era optimă o fereastră îngustă, pentru o cât mai ușoară derulare în sus și în jos prin text. Dacă însă utilizatorul deschidea o imagine în format „peisaj", fereastra trebuia lățită.

Nu aceasta era totuși problema cea mai mare. Sistemul cerea designerilor să creeze un buton dedicat în bara de instrumente a ferestrei, care s-o activeze și s-o dezactiveze, iar Jobs a decis, în interesul simplității, îndepărtarea butonului. El putea accepta redimensionarea ferestrelor, dar nu și butonul suplimentar care aglomera bara de meniuri. „Butonul suplimentar nu se justifica prin funcționalitate", a spus Ratzlaff. Decizia lui Jobs de a-l elimina ilustrează obsesia lui pentru simplitate și dorința sa dintotdeauna de a construi sisteme cu un design cât mai simplu posibil.

Pe când lucra la noua interfață, Jobs avea uneori idei care – inițial – păreau nebunești, dar care ulterior se dovedeau valabile. La o ședință de lucru, a examinat cele trei butoane minuscule din colțul stânga-sus al tuturor ferestrelor, care aveau rolul de a închide, a micșora, respectiv a mări fereastra. Designerii le conferiseră tuturor aceeași culoare gri-șters, pentru a preveni distragerea utilizatorului, însă rolul lor era greu de precizat. S-a sugerat ca funcțiile butoanelor să fie ilustrate printr-o animație care era declanșată la trecerea cursorului mouse-ului peste ele.

După care Jobs a venit cu o sugestie care a părut stranie: butoanele să aibă culorile semafoarelor de trafic: roșu pentru închiderea ferestrei, galben pentru micșorarea ei și verde pentru mărirea ei. „Când am auzit asta, mi s-a părut ceva straniu pentru a fi asociat unui calculator", a spus Ratzlaff. „Am lucrat totuși în direcția sugerată – și de data asta Jobs avea dreptate." Culoarea sugera în mod implicit consecința executării unui clic, mai ales în cazul butonului roșu, care sugera „pericol" dacă utilizatorul executa clic pe el fără să fi dorit să închidă fereastra.

PREZENTAREA SISTEMULUI MAC OS X

Jobs știa că OS X va atrage proteste vehemente din partea dezvoltatorilor de software, deoarece vor fi nevoiți să-și rescrie toate aplicațiile pentru a rula pe noul sistem. Chiar și beneficiind de instrumentele excelente de programare din OS X, programatorii aveau să opună rezistență. Jobs și directorii săi executivi s-au străduit să caute modul cel mai bun de abordare a comunității software și, în cele din urmă, au găsit o strategie: dacă ar fi putut convinge doar trei dintre cele mai mari companii să accepte OS X, toate celelalte aveau să le urmeze. Cele trei mari companii erau Microsoft, Adobe și Macromedia.

Ideea a avut succes… în cele din urmă. Microsoft a susținut OS X din capul locului, grație înțelegerii din anul 1998 dintre Jobs și Bill Gates, care a cimentat cinci ani de susținere a software-ului. Însă Adobe și Macromedia n-au fost la fel de rapide în a-și converti aplicațiile, ca Photoshop și Dreamweaver. Până la urmă, ambele companii le-au portat, dar au refuzat să-și rescrie aplicațiile pentru OS X, o decizie care a avut finalmente un impact major asupra lui Apple și a activităților sale: a determinat compania să-și dezvolte propriile suite de aplicații software, devenite ulterior foarte populare (*iLife* și *iWork*) și, indirect, să inventeze iPod-ul și iPhone-ul.

Deși nu era niciun secret că Apple lucra la OS X, nu se știa că sistemul avea o interfață nouă. Aceasta a fost concepută în cel mai mare secret. Doar cei puțini care lucrau la dezvoltarea ei știau că fusese refăcută de la zero. Una dintre rațiunile declarate ale lui Jobs pentru păstrarea secretului în privința noii interfețe era de a-i împiedica pe alții – mai ales pe Microsoft – s-o copieze înainte de a fi lansată oficial.

Mai important însă era faptul că Jobs nu dorea să afecteze vânzările sistemului de operare Macintosh curent, pentru a evita așa-numitul „efect Osborne", în care o companie practic se sinucide dacă anunță o tehnologie nouă aflată abia în etapa de dezvoltare, înainte ca aceasta să fie pregătită pentru vânzare.

Imediat ce a început dezvoltarea OS X, Jobs a instruit tot personalul Apple să stopeze criticile aduse în public sistemului Mac OS curent. Ani buni, programatorii lui Apple fuseseră destul de onești în privința problemelor și deficiențelor sistemului. „OS X era copilașul lui, așa că știa cât de grozav era", a spus Peter Hoddie. „A mai zis însă că în următorii ani va trebui să ne concentrăm pe Mac OS, deoarece fără el nu vom ajunge niciodată nicăieri. Era ca Hrușciov, bătând cu pantoful în masă. «Copii, trebuie să susțineți Mac OS. Băgați asta bine în cap."[2]

Jobs a dezvăluit secretul OS X în ianuarie 2000, la Macworld, după aproape doi ani și jumătate de muncă a aproape o mie de programatori. OS X însemnase o întreprindere colosală. Era – și probabil că încă mai este – cea mai sofisticată interfață de calculator concepută până atunci, cu efecte grafice complexe în timp real, ca transparență, umbre și animații. În același timp, trebuia să ruleze pe toate procesoarele G3 pe care le avea Apple pe piață și să se descurce în numai 8 MB de memorie video. Erau niște cerințe foarte stricte.

Când a prezentat OS X la Macworld, Jobs a anunțat de asemenea că devenea CEO permanent al Apple, ceea ce a atras aplauze entuziaste din partea asistenței. Câțiva angajați Apple au observat că Jobs n-a devenit CEO permanent al companiei decât după lansarea lui OS X pe piață în martie 2001. La momentul acela, fusese la cârma lui Apple de doi ani și jumătate și-i înlocuise pe aproape toți directorii și întreg personalul vechi, pusese la punct marketingul și publicitatea, revigorase hardware-ul cu iMac și reorganizase vânzările. Ratzlaff a observat că, prin OS X, Jobs recondiționase compania și toate produsele Apple majore. „El aștepta ca ultimele părți mari ale companiei să funcționeze potrivit standardelor sale, înainte de a prelua postul de CEO", a spus Ratzlaff.

PROCESUL DE DESIGN AL LUI JOBS

După ce a renovat OS X, Jobs și-a întors atenția spre alte software-uri Apple, care în unele cazuri au fost supuse unor

recondiționări radicale. Apple impusese de mulți ani respectarea strictă a Human Interface Guidelines („Liniile directoare pentru interfața cu utilizatorul"), „biblia" sa de standarde concepută pentru a asigura utilizatorului experiență similară în aplicații software diverse. HIG le spunea designerilor unde să plaseze meniurile, ce fel de comenzi trebuia să conțină acestea și cum să proiecteze casetele de dialog. Ideea era ca orice soft pentru Mac să se comporte identic, indiferent de compania de la care provenea.

Liniile directoare fuseseră trasate inițial în anii '80, când calculatoarele erau utilizate mai ales pentru a obține rezultate concrete, de pildă pentru a crea și imprima documente. Dar, în epoca internetului, calculatoarele sunt utilizate pentru comunicații și media, în aceeași măsură în care sunt utilizate pentru imprimarea documentelor și pentru editarea materialelor video. Software-ul pentru vizionarea filmelor sau video-conferințelor poate fi mult mai simplu decât aplicații ca Photoshop sau Excel. Adesea sunt necesare doar câteva funcții, iar toate meniurile derulante și casetele de dialog pot fi abandonate în favoarea câtorva butoane simple. La sfârșitul anilor '90 și începutul anilor 2000, a existat o tendință constantă spre mini-aplicații cu scop unic, atât în Mac (Widgets), cât și în Windows (Gadgets).

Playerul QuickTime de la Apple a fost un exemplu de software timpuriu care a beneficiat de o regândire a interfeței. Utilizat pentru redarea de fișiere multimedia, în principal muzică și video, playerul avea nevoie de numai câteva elemente de control pentru pornirea și oprirea filmelor și reglarea nivelului sonor. S-a decis ca playerul QuickTime să fie unul dintre primele software-uri Apple dotate cu o interfață simplă de tip dispozitiv dedicat.

Interfața respectivă a fost proiectată de Tim Wasko, un canadian cu vorbă molcomă, care ulterior a proiectat și interfața pentru iPod. El a venit în Apple de la NeXT, unde lucrase alături de Jobs. La Apple, Wasko este cunoscut ca un zeu al designului. „Este supranatural în Photoshop", a spus Hoddie.

„Îi zici «Ce părere ai despre ideea asta?» și el face clic, clic, clic" – Hoddie a simulat zgomotul degetelor care aleargă peste o tastatură – „și ți-a și transpus-o pe ecran."

Echipa de design pentru playerul QuickTime a fost alcătuită din șase designeri și programatori, printre care Hoddie și Wasko. În următoarele șase luni, ei s-au întâlnit cu Jobs câte o dată sau de două ori în fiecare săptămână și i-au prezentat câteva designuri noi, jucându-se adesea cu textúri și cu aspecte diferite. Dintre ideile inițiale, a făcut parte un design de plastic galben inspirat de Sport Walkman produs de Sony și diverse textúri din lemn sau din metal. Absolut orice era analizat. „Steve nu-i un individ radical în privința designului, este dispus să încerce mereu lucruri noi", a spus Hoddie.

Inițial, variantele de design erau prezentate pe un calculator, dar echipa a constatat că generarea lor pe ecran era un proces laborios, așa că s-a trecut la imprimarea lor pe coli mari de hârtie lucioasă, care după aceea erau întinse pe o masă mare de conferințe, unde puteau fi răsfoite rapid. Jobs și designerii au remarcat că era ușor să aleagă din teanc modelele care le plăceau, spunând că o anumită textură s-ar fi potrivit cu o anumită formă. Metoda s-a dovedit atât de eficientă, încât a fost adoptată de atunci de majoritatea designerilor de la Apple.

După ședințe, Jobs lua uneori câte un teanc de imprimate ca să le arate altora. „Are un simț excelent al designului", a spus Hoddie, „dar în același timp îi ascultă cu multă atenție pe alții."

După câteva săptămâni de testare a diverse variante, Wasko a venit cu un aspect metalic care i-a plăcut lui Jobs, dar despre care a apreciat că nu-i tocmai reușit. La următoarea ședință, el a venit cu un pliant de la Hewlett-Packard, cu logoul HP în metal polizat (brushed metal), care semăna cu un aparat de bucătărie de înaltă tehnologie. „Îmi place ăsta", a spus el grupului. „Vedeți ce puteți face."

Echipa a revenit cu aspectul de metal polizat pentru playerul QuickTime și, de atunci, vreme de câțiva ani, metalul polizat a fost motivul predominant de design utilizat în toate software-urile Apple, plus în hardware-urile sale sofisticate.

La începutul anilor 2000, majoritatea aplicațiilor Apple au căpătat aspectul de metal polizat, de la browserul Safari până la calendarul iCal.

Jobs a fost totdeauna implicat în procesul de design. El vine cu numeroase idei și face întotdeauna sugestii pentru îmbunătățirea calității designului. Contribuția sa nu se limitează la a alege ce-i place și ce nu-i place. „Nu-i dintre cei care spun «asta-i bine, asta-i prost»", a zis Hoddie. „El face parte realmente din design."

SIMPLITATE AMĂGITOARE

Pe Jobs nu-l interesează niciodată tehnologia de dragul tehnologiei. El nu pune „înfloriturí" și nu ticsește un produs cu tot felul de caracteristici, deoarece acestea sunt așa de lesne de adăugat. Dimpotrivă, reduce complexitatea produselor, până devin cât mai simple și mai ușor de utilizat.

Să luăm de exemplu magazinul de muzică on-line iTunes, care a fost lansat în anul 2001, la apogeul popularității partajării de fișiere on-line. La ora aceea, mulți se întrebau cum va face față pirateriei. De ce ar plăti cineva un dolar pe un cântec, când ar putea descărca gratuit același cântec? Răspunsul lui Jobs a fost „experiența de cumpărător". În loc să irosească timp pe rețelele de partajare de fișiere, încercând să găsească melodii, iubitorii de muzică se puteau conecta la iTunes și puteau cumpăra cântecele printr-un singur clic de mouse. Li se garanta calitatea și siguranța achiziției, alături de ușurința cumpărăturilor prin clicuri de mouse. „Noi nu vedem cum i-ai putea convinge pe oameni să nu mai fure, decât dacă le poți oferi niște zăhărel – nu doar biciul", a spus Jobs. „Iar zăhărelul este: vă vom oferi o experiență superioară… și vă va costa doar un dolar cântecul."[3]

Jobs se concentrează totdeauna asupra clienților. În interviuri, el a declarat că punctul de pornire pentru iPod n-a fost un hard disk mic, sau un cip nou, ci experiența utilizatorului. „Încă de timpuriu, Steve a făcut unele observații foarte intere-

sante despre importanța primordială a conținutului navigării", spunea Jonathan Ive despre iPod. „Ideea era să fim foarte concentrați și să nu încercăm să facem excesiv de multe cu dispozitivul – ceea ce ar fi însemnat complicarea sa și, astfel, moartea sa. Caracteristicile de activare nu sunt evidente și nu sar în ochi, deoarece cheia succesului a fost să scăpăm de cât mai multe caracteristici inutile."[4]

Una dintre părțile cele mai importante ale procesului de design la Apple este simplitatea – cumpărătorului nu i se oferă prea multe variante. Pentru Jobs, mai puțin înseamnă întotdeauna mai mult. „Pe măsură ce IT-ul își sporește complexitatea, este tot mai căutată forța esențială a lui Apple: arta de a face inteligibilă muritorilor de rând tehnologia foarte sofisticată", declara el pentru *Times* [5].

Fostul CEO John Sculley a spus că Jobs se concentra în aceeași măsură asupra elementelor care erau eliminate ca și asupra celor care erau incluse. „Metodologia lui Steve diferă de a altora prin faptul că el a crezut totdeauna că deciziile cele mai importante pe care le iei nu se referă la ceea ce faci, ci la ceea ce te hotărăști să nu faci", mi-a spus Sculley [6].

Un studiu realizat de Elke den Ouden de la Universitatea de Tehnologie din Eindhoven, Olanda, a constatat că aproape jumătate dintre produsele returnate de cumpărători pentru a-și primi banii înapoi funcționează perfect, dar noii lor proprietari n-au putut înțelege modul de utilizare. Cercetătoarea olandeză a descoperit că americanul mediu va bâjbâi cu un dispozitiv nou timp de numai douăzeci de minute, înainte de a renunța la el și a-l returna magazinului. Observația aceasta a fost corectă în privința telefoanelor mobile, playerelor DVD și playerelor MP3. O realitate și mai surprinzătoare s-a dezvăluit atunci când den Ouden a cerut câtorva manageri de la Philips (giganticul producător olandez de bunuri electronice se numără printre clienții ei) să ia acasă în weekend câteva produse și să le folosească. Managerii, în majoritate cu pregătire tehnică, n-au izbutit să pună produsele în funcțiune. „Dezvoltatorii de

produse, aduși să fie martori la chinurile cumpărătorilor medii, au fost uluiți de haosul pe care-l produseseră", a scris ea.

Den Ouden a concluzionat că produsele fuseseră necorespunzător definite în etapa inițială a designului: nimeni nu le precizase clar funcția primară. Drept urmare, designerii le-au tot adăugat caracteristici și capabilități, până când produsele deveniseră un talmeș-balmeș care, mai degrabă, producea confuzie. Este o realitate frecventă în designul de produse electronice și de software. Inginerii manifestă tendința de a crea produse pe care numai ei le pot înțelege. Dovada o constituie primele playere de MP3, de pildă Nomad Jukebox realizat de Creative, care a avut o interfață impenetrabilă ce putea atrage numai pe un maniac tocilar.

Numeroase produse electronice sunt proiectate pornind de la ideea că mai multe caracteristici înseamnă valoare superioară. Adesea, inginerii sunt supuși presiunilor de a adăuga caracteristici produselor lor, care sunt apoi lansate pe piață ca „noi și îmbunătățite". Mare parte din această aglomerare este impulsionată de așteptările consumatorului. Din partea modelelor noi se așteaptă să aibă însușiri noi; altfel unde este stimulentul de modernizare? În plus, consumatorii tind să caute dispozitivele cu cele mai multe caracteristici, întrucât, așa cum spuneam, mai multe caracteristici sunt echivalate cu valoare superioară. Apple încearcă să reziste acestei tendințe. Primul iPod a fost dotat cu hardware pentru radio FM și înregistrare audio, dar caracteristicile respective n-au fost implementate pentru a nu complica dispozitivul. „Interesant este că din simplitatea aceea, dintr-o simplitate aproape… neobrăzată și din exprimarea ei a ieșit un produs foarte diferit", a spus Ive. „Însă scopul nostru n-a fost diferențierea; de fapt, este foarte ușor să creezi un lucru diferit. Incitant a fost când am început să înțelegem că diferențierea sa era în realitate o consecință a încercării de a-l face un obiect foarte simplu."

Multor companii le place să declare că în centrul politicii lor de dezvoltare se află clientul. Ele îi abordează pe utilizatori și-i întreabă ce doresc. Această așa-zisă inovație centrată asu-

pra utilizatorului este impulsionată de feedback și de focus grupuri, însă Jobs evită studiile laborioase asupra utilizatorilor închiși într-o sală de conferințe. El se joacă în mod direct cu noua tehnologie, observându-și propriile reacții față de ea și oferindu-le apoi ca feedback inginerilor săi. Dacă ceva este prea dificil de utilizat, Jobs cere să fie simplificat. Orice element redundant și confuz trebuie eliminat. Dacă funcționează pentru el, atunci va funcționa și pentru clienții lui Apple.

John Sculley mi-a spus că Jobs s-a concentrat întotdeauna asupra experienței utilizatorului. „El a privit mereu lucrurile din perspectiva viitoarei experiențe a utilizatorului", a spus el. „Dar, spre deosebire de mulți dintre cei care lucrau în marketing pe atunci, care mergeau pe teren și-și testau consumatorii, întrebându-i ce doreau, Steve n-a crezut în sondajele respective. El spunea: «Cum să întreb pe cineva în ce fel ar trebui să fie un calculator bazat pe elemente grafice, când persoana respectivă n-are habar ce este un calculator bazat pe elemente grafice? Nimeni n-a mai văzut așa ceva până acum.»"[7]

Creativitatea în artă și în tehnologie se referă la exprimarea individuală. Tot așa cum un pictor nu poate crea un tablou prin recurgerea la un focus grup, nici Jobs nu folosește această metodă. El nu poate inova întrebând un focus grup ce dorește, de vreme ce membrii grupului nu știu ei înșiși ce doresc. După cum a spus cândva Henry Ford: „Dacă mi-aș fi întrebat clienții ce doreau, mi-ar fi zis «un cal mai iute»."

Patrick Whitney, directorul Institutului de Design, Institutul de Tehnologie Illinois, cea mai mare instituție de învățământ superior americană dedicată designului, a spus că grupurile de utilizatori nu sunt potrivite pentru inovația IT. În mod tradițional, industria IT desfășurase studii atent controlate asupra produselor noi, îndeosebi asupra interfețelor. Aceste studii de interacțiune om-calculator se desfășoară de obicei după ce un produs a fost proiectat, pentru a vedea ce funcționează așa cum se anticipase și ce mai trebuie șlefuit. Prin definiție, studiile acestea se întreprind asupra unor utilizatori care nu sunt familiarizați cu domeniul IT, pentru a nu

afecta rezultatele. „Grupurile de utilizatori au nevoie de utilizatori naivi", a explicat Whitney. „Dar ei nu-ți pot spune ce doresc. Trebuie să-i urmărești pentru a descoperi ce-și doresc."

Whitney a mai spus că Sony n-ar fi inventat niciodată Walkmanul dacă și-ar fi ascultat utilizatorii. Compania întreprinsese de altfel o mulțime de cercetări înainte de a lansa produsul. „Toate datele marketingului spuneau că Walkmanul va eșua. Rezultatele erau lipsite de ambiguitate. Nimeni n-avea să-l cumpere. Dar [fondatorul Akio] Morita a impus lansarea lui. El știa. Jobs este la fel. El n-are nevoie de grupuri de utilizatori, fiindcă este expert în experiența utilizatorului."[8]

„Avem mulți clienți și am desfășurat multe cercetări în baza noastră", a declarat Jobs pentru *Business Week*. „Urmărim de asemenea cu destulă atenție trendurile din domeniu. În cele din urmă însă, este realmente dificil să proiectezi produse cu focus grupuri pentru ceva atât de complicat. În marea parte a timpului, oamenii nu știu ce-și doresc, trebuie să le arăți produsul."[9]

Jobs este focus grupul de o singură persoană din Apple. Una dintre marile sale calități o reprezintă faptul că nu este inginer. Jobs nu are o pregătire în inginerie sau programare și nici diplomă în business. De fapt, nu are niciun fel de diplomă, fiindcă n-a terminat colegiul. Jobs nu gândește ca un inginer, ci ca un nespecialist, și de aceea este bancul de încercare perfect pentru produsele Apple. Pentru companie, el constituie reprezentantul tipic al clienților, consumatorul Apple ideal. „Din punct de vedere tehnic, se găsește la nivelul unui hobby-ist serios", a spus Dag Spicer, custode senior la Muzeul Istoriei Calculatoarelor din Mountain View, California. „N-a avut o pregătire formală, dar a urmărit tehnologia încă din adolescență. Se pricepe destul de bine la tehnică pentru a urma trendurile, ca un analist bursier bun. Are viziunea unui nespecialist. Este un activ excelent."[10]

Guy Kawasaki, fostul guru-șef al lui Apple, mi-a spus că bugetul companiei pentru focus grupuri și cercetarea pieței este

un număr negativ… și n-a exagerat decât puțin. Ca majoritatea corporațiilor, Apple cheltuiește desigur pentru studii de cercetare asupra clienților săi, dar Jobs nu-i sondează în niciun caz pe utilizatori atunci când dezvoltă produse noi. „Steve Jobs nu face cercetări de piață", a spus Kawasaki. „Pentru el, cercetarea pieței înseamnă emisfera dreaptă vorbind cu emisfera stângă."[11]

Designul OS X ilustrează felul în care funcționează Jobs ca focus grup de o singură persoană din Apple. Concentrându-se asupra experienței consumatorului, Jobs conturează designul și tendința spre simplitate. Unul dintre instinctele sale cele mai acute este spre esențializare și spre simplificare – indiferent dacă este vorba despre numărul de produse realizate de Apple ori despre numărul de butoane din caseta de dialog a unei aplicații.

ÎNVĂȚĂTURILE LUI STEVE

- *Fiți despotici*. Cineva trebuie să ia decizia. Jobs este focus grupul de o singură persoană din Apple. Alte companii nu procedează la fel, dar metoda funcționează în cazul lui.
- *Generați variante și alegeți-o pe cea mai bună*. Jobs insistă asupra posibilității de a alege.
- *Proiectați pixel cu pixel*. Afundați-vă în detalii. Jobs acordă atenție celor mai mărunte detalii. Ar trebui să procedați la fel.
- *Simplificați*. Simplificarea înseamnă reducere. Apare iarăși focalizarea lui Jobs: simplificarea înseamnă a spune „nu".
- *Nu vă temeți să porniți de la zero*. Mac OS X a meritat să fie refăcut integral, chiar dacă a necesitat o mie de programatori care au trudit non-stop timp de trei ani.

- *Evitați efectul Osborne*. Țineți în secret noile „bunătăți" până sunt gata de lansare, altfel consumatorii nu vor mai cumpăra produsul curent, ci-l vor aștepta pe cel nou.
- *Nu vă mânjiți singuri cu noroi*. Inginerii de la Apple detestau vechiul Mac OS, dar Jobs a ordonat ca toți să-i facă reclamă pozitivă.
- *Toate ideile se examinează*. Jobs nu-i un individ radical în privința designului, dar este dispus să încerce lucruri noi.
- *Găsiți o cale ușoară de a prezenta ideile noi*. Dacă asta înseamnă să întindeți „cearșafuri" lucioase pe o masă de conferințe, cumpărați o imprimantă mare.
- *Nu vă ascultați clienții*. Ei nu știu ce doresc.

Capitolul III

PERFECȚIONISM: PROIECTAREA PRODUSULUI ŞI URMĂRIREA EXCELENȚEI

„Fii etalonul calității. Unii nu sunt obișnuiți cu un mediu în care se așteaptă excelența."

– Steve Jobs

În ianuarie 1999, cu o zi înainte de lansarea noii linii de iMac-uri colorate, Steve Jobs făcea repetiția generală pentru prezentarea produsului într-o sală mare de lângă sediul general Apple. Un reporter de la *Time* a stat în sala goală și l-a privit repetând momentul cel mare, când noile iMac-uri aveau să apară pentru prima dată înaintea publicului. Cinci calculatoare de culori diferite, strălucitoare, erau amplasate pe un piedestal glisant, ascuns în spatele unei cortine, așteptând să iasă în centrul scenei la gestul lui Jobs.

Jobs dorea ca momentul apariției lor dinapoia cortinei să fie proiectat pe un ecran video mare, aflat deasupra scenei. Tehnicienii instalaseră totul, însă Jobs aprecia că luminile nu prea puneau în valoare calculatoarele translucide. Deși iMac-urile arătau excelent pe scenă, nu străluceau efectiv pe ecranul de proiecție. Jobs dorea ca luminile să fie mai puternice și să se aprindă mai devreme. I-a cerut producătorului să mai încerce o dată. Vorbind în microfonul căștilor sale, producătorul a instruit echipa din culise să facă modificările cerute; iMac-urile

au revenit îndărătul cortinei și, la momentul cuvenit, au reapărut în prim-plan.

Nici acum însă iluminatul n-a fost cel dorit. Jobs a străbătut în fugă jumătate din sală și s-a trântit într-un scaun, întinzându-și picioarele peste scaunul din față.

— O s-o facem până o să iasă bine, da? a spus el.

Din nou iMac-urile au dispărut după cortină și au ieșit iarăși, dar tot nu era bine.

— Nu, nu, a clătinat Jobs din cap. N-are absolut niciun efect.

Au reluat mișcarea. De data aceasta luminile erau îndeajuns de puternice, însă nu se aprindeau suficient de devreme. Jobs a început să-și piardă răbdarea.

— Mă obosește să mă tot rog de chestia asta, a mârâit el.

Echipa a repetat pentru a cincea oară și, în sfârșit, iluminatul a ieșit excelent. Calculatoarele scânteiau pur și simplu pe uriașul ecran de proiecție. Jobs a fost extaziat.

— Aha! Asta e! Grozav! a strigat el. E perfect! Uau!

În tot acest timp, reporterul de la *Time* se simțise complet nedumerit de ce trebuia investit atâta efort pentru o singură secvență. Părea un efort disproporționat pentru o scenă scurtă din spectacolul general. De ce să investești atâtea eforturi fizice pentru ca fiecare detaliu să atingă perfecțiunea? Ceva mai devreme, Jobs povestise încântat despre noile capace cu filet de la sticlele de suc Odwalla, ceea ce însemnase alt puzzle pentru reporter. Cui îi pasă de capacele cu filet sau de asigurarea aprinderii luminilor cu o secundă înainte de ridicarea cortinei? Ce importanță au asemenea amănunte?

Dar când iMac-urile au apărut pe scenă, cu luminile strălucind orbitor peste ele, reporterul a fost extrem de impresionat. El a scris: „Și știți ceva? Jobs are dreptate. iMac-urile arată într-adevăr mai bine când luminile se aprind mai devreme. Sticlele de Odwalla sunt mai bune dacă au capacele cu filet. Omul obișnuit își dorea într-adevăr calculatoare colorate care să ofere acces de tip plug-and-play la internet."[1]

Jobs este obsedat de detalii. Este un perfecționist sâcâitor, iritant, care-și scoate subordonații din minți cu solicitările lui de chițibușar. Dar acolo unde unii văd perfecționism capricios, alții văd urmărirea excelenței.

URMĂRIREA PERFECŢIUNII DUPĂ METODA JOBS

Etosul „fără compromisuri" al lui Jobs a determinat o abordare unică a dezvoltării produselor. Sub călăuzirea lui Jobs, produsele sunt dezvoltate prin etape aproape nesfârșite de simulări și de prototipuri, care sunt permanent modificate și revizuite. Este valabil atât pentru hardware, cât și pentru software. Produsele trec înainte și înapoi între designeri, programatori, ingineri și manageri, dar nu într-un proces secvențial. Au loc nenumărate ședințe și sesiuni de analiză, iar rezultatele sunt revizuite iar și iar, punând accentul pe simplificare simultan cu evoluția produsului. Este un proces fluid și iterativ, care înseamnă uneori revenirea la planșeta de proiectare sau reluarea procesului de proiectare de la zero.

La fel ca la prezentarea iMac-urilor, produsele sunt făcute și refăcute până ies perfect.

În tot decursul procesului de design, Jobs acordă o deosebită atenție detaliilor, fapt care asigură produselor un aspect și un finisaj demne de un artizan. Produsele Apple au câștigat în mod repetat premii de design și conferă utilizatorilor o loialitate vecină cu mania.

Urmărirea excelenței este secretul designurilor superbe realizate de Apple. Pentru Jobs, designul nu înseamnă decorațiune. Nu este aspectul de suprafață al unui produs. Nu se rezumă la culori sau detalii stilistice. Pentru Jobs, designul este modul în care funcționează produsul. Designul este *funcție*, nu formă. Iar pentru a descifra optim funcționarea produsului, ea trebuie detaliată amănunțit în procesul de design. Așa cum a explicat Jobs într-un interviu acordat în anul 1996 revistei *Wired*: „Design este un cuvânt interesant. Unii oameni

consideră că design înseamnă felul în care arată un produs. În realitate, design este felul în care funcționează produsul. Designul Mac-ului nu se referea la felul cum arăta, deși aspectul făcea parte bineînțeles din design, ci se referea – în principal – la felul în care funcționa. Pentru a proiecta ceva realmente bine, trebuie să înțelegi produsul respectiv. Trebuie să înțelegi intuitiv despre ce este vorba. Este necesar un angajament total pentru a înțelege cu adevărat ceva, pentru a-l «rumega», nu a-l «înghiți pe nerăsuflate». Cei mai mulți nu-și acordă timpul necesar pentru așa ceva."

Procesul de design pentru Macintosh-ul inițial a durat trei ani. Trei ani de muncă incredibil de grea. Macintosh n-a fost înjghebat într-un program tipic pentru multe produse IT, adică la viteză. A trecut prin revizii și revizii. Toate aspectele designului său, de la bejul precis al carcasei până la simbolurile de pe tastatură, au fost analizate exhaustiv, refăcute și refăcute, până au ieșit bine. Așa cum spunea sculptorul român Constantin Brâncuși: „Simplitatea înseamnă rezolvarea complexității."

„Atunci când începi să analizezi o problemă și apreciezi că-i realmente simplă, nu înțelegi cât de complexă este în realitate", le-a spus Jobs designerilor Mac-ului în anul 1983. „Odată ce ai pătruns în problemă… vezi cât de complicată este și apoi vii cu tot felul de soluții întortocheate. Acolo se opresc majoritatea oamenilor, iar soluțiile tind să funcționeze o vreme. Însă persoana cu adevărat excelentă va merge mai departe, va găsi problema fundamentală și va veni cu o soluție elegantă, care funcționează la toate nivelurile. Asta dorim noi să facem cu un Mac."[2]

ÎNCEPUTURILE

Estetica *este,* desigur, o parte din design. Interesul lui Jobs față de aspectul estetic al calculatoarelor datează de la primul calculator al companiei, Apple I. Conceput de Steve Wozniak și asamblat manual în garajul părinților lui Jobs, Apple I era practic un pic mai mult decât o placă de bază pe care erau montate câteva cipuri. La ora aceea, calculatoarele personale se vin-

deau unei piețe de nișă minuscule, formată din ingineri bărboși și hobby-iști, care își cumpărau componente de calculatoare și le montau pe bancul lor de lucru. Își adăugau singuri sursa de curent, monitorul și carcasa. Majoritatea construiau carcasele din lemn, de obicei din lăzi pentru portocale. Unul și-a montat placa de bază Apple I într-o servietă-diplomat din piele – avea un fir ce se termina cu un ștecăr care ieșea prin spate – , creând astfel primul laptop.

Lui Jobs nu-i plăcea estetica aceea de amatori, hobby-istă. El dorea să vândă calculatoare finisate unor clienți dispuși să plătească și cu cât mai mulți, cu atât mai bine. Pentru a-i atrage pe consumatorii obișnuiți, calculatoarele Apple trebuiau să arate ca produsele reale, nu ca niște chestii nedefinite pe jumătate finisate. Ele aveau nevoie de carcase frumoase care să anunțe că erau produse electronice de larg consum. Ideea era de a construi calculatoare gata asamblate și care să funcționeze imediat, fără să mai necesite asamblări prealabile – la fel ca o cafetieră, de pildă. Utilizatorul bagă aparatul în priză și începe lucrul.

Cruciada de design a lui Jobs a început cu Apple II, care a ieșit de pe planșeta de proiectare la scurt timp după înființarea oficială a companiei în anul 1976. În timp ce Wozniak lucra la hardware-ul inovator (pentru care și-a câștigat un loc în National Inventors Hall of Fame), Jobs s-a concentrat asupra carcasei. „Îmi era clar că, pentru fiecare hobby-ist de hardware care dorea să-și asambleze propriul calculator, existau o mie de oameni care nu puteau face asta, dar care doreau să-și bage nasul prin programare… așa cum făcusem eu la 10 ani. Visul meu pentru Apple II era să vând primul calculator cu adevărat integral… Mă rodea undeva, cum se spune, să-mi doresc un calculator în carcasă de plastic.”[3]

Nimeni altcineva nu monta pe atunci calculatoarele în carcase de plastic. Pentru a-și face idee despre cum ar putea arăta, Jobs a început să viziteze supermarketurile, unde ar fi găsit modele inspiratoare. A dat astfel peste raionul pentru echipamente de bucătărie de la Macy’s, pe când privea un

robot de bucătărie Cuisinart. De asta avea nevoie Apple II, de o carcasă elegantă din plastic, cu muchii rotunjite, culori pastelate și suprafață ușor texturată.

Neștiind absolut nimic despre designul industrial, Jobs a pornit în căutarea unui designer profesionist. A început de sus, conform stilului său. A abordat două dintre cele mai renumite firme de design din Silicon Valley, dar a fost respins, fiindcă nu avea destui bani. Le-a oferit acțiuni la Apple, care erau lipsite de valoare la momentul respectiv – în scurt timp aveau să valoreze milioane. Firmele respective aveau să regrete repede decizia de atunci, dar era prea târziu.

Interesându-se în stânga și în dreapta, Jobs l-a descoperit până la urmă pe Jerry Manock, un designer liber-profesionist care părăsise de o lună Hewlett-Packard și era în căutarea unei slujbe. Potrivirea a fost perfectă. Jobs avea bani puțini, iar Manock era aproape falit. „Când Steve mi-a cerut să proiectez carcasa pentru Apple II, nu m-am gândit să-l refuz", a spus el. „Am cerut totuși să fiu plătit în avans."[4]

Manock a conceput o carcasă utilitară, a cărei formă era dictată de placa de bază a lui Wozniak. Cerința cea mai importantă era să poată fi fabricată rapid și ieftin. Manock a introdus în față un plan înclinat pentru tastatura încorporată și a făcut carcasa mai înaltă în spate pentru sloturile de extensie. Jobs ar fi dorit să arate frumos și la interior, dacă utilizatorii deschideau carcasa, și i-a cerut lui Manock să cromeze carcasele pe dinăuntru, însă Manock l-a ignorat; n-a mai insistat.

Pentru a pregăti carcasa în vederea marelui debut al lui Apple II la primul târg de calculatoare de pe Coasta de Vest (West Coast Computer Fair), aprilie 1977 (considerat actualmente evenimentul care a anunțat nașterea industriei calculatoarelor personale), Manock a produs câteva carcase la un atelier local de injectare în plastic, la prețuri mici. Când au sosit, carcasele erau destul de grosolane. Trebuia să fie sablate, astfel încât capacele să se potrivească peste șasiu și unele trebuiau să fie umplute și vopsite pentru a arăta rezonabil. Manock a pregătit douăzeci de carcase pentru târg, însă numai trei

aveau și plăcile integrate în interior. Jobs a așezat calculatoarele respective pe masa din față și le-a stivuit pe cele goale – cât mai profesionist – pe peretele din spate al standului. „Prin comparație cu produsele primitive care erau expuse în târg, plasticul nostru finisat i-a dat pe spate pe toți", și-a reamintit Manock. „Deși Apple avea o vechime de numai câteva luni, carcasele din plastic lăsau impresia că noi atinseserăm deja o producție de serie."[5]

Carcasa l-a ajutat pe Jobs să poziționeze Apple II ca produs electronic de larg consum, la fel cum procedase Hewlett-Packard cu calculatorul de buzunar. Înainte ca Bill Hewlett să fi proiectat primul calculator „de buzunar", majoritatea calculatoarelor erau modele desktop mari și scumpe. Studiile inițiale de marketing efectuate de HP estimaseră că exista o piață pentru, poate, cincizeci de mii de calculatoare de buzunar. Însă Hewlett a simțit în mod instinctiv că inginerilor și cercetătorilor le-ar plăcea un calculator mic, care să poată fi purtat în buzunar, într-o carcasă subțire din plastic. Avea dreptate. HP a vândut cincizeci de mii de calculatoare HP-35, model devenit clasic, numai în primele luni. Aspectul a jucat un rol decisiv.

În mod similar, felul cum arăta Apple II în carcasa sa de plastic cu aspect prietenos a transformat calculatorul personal dintr-un proiect de tipul „construiți singur" pentru hobby-iștii pasionați de electronică într-un aparat pentru consumatorii obișnuiți, care funcționa imediat ce era băgat în priză. Jobs sperase ca Apple II să îi atragă pe entuziaștii de software, nu doar pe hobby-iștii interesați să-și mestereasc ă produsele, și așa s-a și întâmplat. Doi programatori studenți la Harvard, Dan Bricklin și Bob Frankston, au creat VisiCalc – primul program de calcul tabelar – , care a devenit în scurt timp „aplicația criminală" a lui Apple II. VisiCalc permitea automatizarea calculelor contabile obositoare și anoste. Brusc, registrele – la care contabilii calculau ore în șir – deveneau simplu de actualizat. VisiCalc – și Apple II – a devenit o cerință dorită de toate firmele. Vânzările lui Apple II au crescut de la 770.000 de dolari

în anul 1977 la 49 de milioane de dolari în anul 1979 – făcând ca Apple II să devină calculatorul personal cel mai bine vândut al epocii sale.

CONVERTIREA LUI JOBS LA RELIGIA DESIGNULUI

Odată cu succesul impetuos al lui Apple II, Jobs a început să privească cu multă seriozitate designul industrial. Designul constituia o diferență esențială între gândirea Apple de tipul „prietenos față de consumator și cu funcționare imediată după scoaterea din cutie" și aspectul utilitarist, redus la esență, al primilor rivali, cum era IBM.

În martie 1982, Jobs decidea că Apple avea nevoie de un designer industrial de „clasă mondială", cu reputație internațională. Nici Jerry Manock și nici alți membri ai echipei de design Apple nu corespundeau cerințelor. La începutul anilor 1980, designul devenea o forță majoră în industrie, mai ales în Europa. Succesul neașteptat al lui Memphis, un colectiv de design de produse și mobilier din Italia, care a dominat lumea designului în perioada respectivă, l-a convins pe Jobs că era momentul optim pentru a aduce în domeniul calculatoarelor stilul și calitatea designului de clasă. Pe el îl interesa mai cu seamă realizarea unui limbaj de design uniform pentru toate produsele companiei. Dorea să acorde hardware-ului aceeași consecvență de design pe care Apple începea s-o dobândească în software și care să-l facă instantaneu recunoscut ca un produs Apple. Compania a organizat un concurs de design, instruindu-i pe participanții selectați din reviste de design să conceapă șapte produse, fiecare purtând numele unui pitic din Albă-ca-zăpada.

Câștigătorul a fost Hartmut Esslinger, un designer industrial german de 35 de ani, care, ca și Jobs, nu terminase colegiul, dar era extrem de ambițios și de motivat. Esslinger fusese remarcat în urma televizoarelor pe care le concepuse pentru Sony. În anul 1983, el s-a stabilit în California și și-a înființat

propriul studio, Frog Design, Inc., care a furnizat servicii exclusive pentru Apple pentru suma fără precedent până atunci de 100.000 de dolari pe lună, plus cheltuieli și plata orelor suplimentare [6].

Pentru Apple, Esslinger a conceput ceva deosebit, care a ajuns să fie cunoscut drept limbajul de design „Snow White" („Albă-ca-zăpada") și care avea să domine un deceniu designul carcaselor de calculatoare în general.

Limbajul Snow White se caracteriza prin utilizarea inteligentă a teșiturilor, fațetelor și colțurilor rotunjite. Un bun exemplu îl constituie Macintosh SE, un calculator devenit clasic, de tip integral, cu carcasă verticală, totul arătând ca un chip uman. Calculatorul era elegant și, în același timp, avea o personalitate distinctă, accesibilă.

Ca și Jobs, Esslinger era foarte atent la detalii. Unul dintre motive era utilizarea benzilor verticale și orizontale, care întrerupeau în mod inteligent liniile masive ale carcaselor, făcându-le să pară mai mici decât erau în realitate.

Multe dintre benzile acestea erau și fante pentru ventilare, cu secțiunile realizate în forma literei „S", astfel încât să nu permită introducerea unor obiecte de felul agrafelor de birou. Esslinger a insistat să folosească procesele de fabricație de cea mai bună calitate și l-a convins pe Jobs să adopte„zero-draft", o tehnică specială de injecție a plasticului. Deși scumpă, aceasta permitea realizarea de carcase mici, cu genul de precizie și de finisaj prețuite de Jobs. În același timp, carcasele erau foarte dificil de copiat de falsificatori. Apple avea deja probleme cu copiile ilegale și ieftine.

Designurile Snow White au câștigat zeci de premii pentru design, iar ideile au fost până la urmă adoptate de concurență în asemenea măsură, încât au ajuns standardul neoficial pentru designul de carcase. Toate calculatoarele bej livrate în anii '80 și '90 de Dell, IBM, Compaq și de alte companii arătau aproape la fel, iar asta mulțumită lui Snow White.

MACINTOSH, UN „VOLKSCOMPUTER" MODEL JOBS

Jobs își rafina sensibilitatea față de design chiar înainte ca Esslinger să fi devenit principalul designer pentru Apple. În anul 1984, pe când lucra la primul Macintosh, Jobs începea să dezvolte un design caracterizat prin refacerea constantă a prototipurilor. El l-a însărcinat pe Manock cu conceperea carcasei exterioare pentru Mac, sub supervizarea sa atentă. Angajat pe atunci cu normă întreagă la Apple, Manock lucra îndeaproape cu un alt designer talentat de la Apple, Terry Oyama, care a realizat majoritatea schițelor inițiale.

Jobs dorea ca Mac-ul să fie echivalentul Volkswagenului din industria auto – un calculator ieftin, „democratic", pentru mase. Pentru ca producția „volkscomputerului" său să aibă costuri reduse, s-a inspirat din cartea unuia dintre eroii săi, Henry Ford. Avea să ofere o singură configurație pentru Mac, la fel ca Model T al Fordului, despre care se spune că „putea să aibă orice culoare atât timp cât rămânea negru"! Mac-ul inițial urma să fie bej, nu avea să beneficieze de sloturi de extensie, iar memoria avea să-i fie limitată. Pe atunci, deciziile erau controversate și mulți au prezis că vor duce la eșec. Nimeni n-avea să cumpere un asemenea calculator, cu insuficientă putere de operare și care, în plus, nu putea fi lesne modernizat. Dar, la fel ca Ford, Jobs a luat decizia aceea în primul rând pentru a reduce costurile de producție. Hotărârea a avut însă și un efect secundar, despre care Jobs a anticipat că va fi benefic: simplificarea calculatorului.

Jobs dorea ca Mac-ul să fie imediat accesibil oricui îl cumpăra, indiferent dacă persoana respectivă mai văzuse sau nu un calculator până atunci. El a insistat ca utilizatorul să nu fie nevoit să instaleze nimic – nu trebuia să conecteze monitorul la carcasă și în niciun caz nu trebuia să învețe cine știe ce comenzi ezoterice pentru a-l utiliza.

Pentru ușurința instalării, Jobs și echipa de design au decis ca ecranul Mac-ului, unitățile de disc și circuitele să se găsească

toate în aceeași carcasă, cu o tastatură și un mouse detașabile, care se conectau în spate. Designul acesta de tip integral le permitea să renunțe la toate firele și la conectorii specifici altor PC-uri. Iar, pentru a ocupa un spațiu mai mic pe birou, Mac-ul urma să aibă o dispunere pe verticală, neobișnuită pe atunci. În felul acesta, unitatea de disc se găsea sub monitor, în loc să fie în lateral, ca la celelalte calculatoare, care aveau forma unor cutii de pizza.

Poziționarea verticală conferea Mac-ului un aspect antropomorf – chiar semăna cu un om. Fanta pentru unitatea de disc aducea cu o gură, iar teșitura pentru tastatură din partea inferioară era bărbia. Jobs a exploatat abil efectul. Întrucât dorea ca Mac-ul să fie prietenos și ușor de utilizat, a direcționat echipa de design pentru obținerea unei carcase „prietenoase". Inițial, designerii n-au înțeles ce voia. „Deși Steve n-a tras nicio linie, ideile și inspirația lui au făcut designul așa cum este", a spus Oyama ulterior. „Ca să fiu sincer, noi n-am știut ce însemna ca un calculator să fie «prietenos», până nu ne-a zis Steve."[7]

Lui Jobs nu-i plăcea designul predecesorului Mac-ului, Lisa, care avea o bandă groasă de plastic deasupra ecranului. Îi reamintea de fruntea omului de Cro-Magnon. El a insistat ca „fruntea" Mac-ului să fie mai delicată și mai inteligentă. Mai dorea ca toate carcasele să fie durabile și rezistente la zgârieturi. Manock a ales un plastic ABS dur – din cel utilizat pentru piesele Lego – și i-a conferit o textură care să mascheze zgârieturile. L-a colorat după aceea în bej Pantone 453, despre care a considerat că se va comporta bine la decolorare sub acțiunea razelor de soare. Culorile mai deschise, utilizate la primele calculatoare, se transformaseră în portocaliu-deschis urât. În plus, o culoare care conținea un grad redus de maroniu părea optimă pentru a rămâne discretă în birouri și locuințe, fiind similară celei utilizate de Hewlett-Packard pentru calculatoarele sale. Așa s-a declanșat, în domeniul calculatoarelor și echipamentelor de birou, un trend care avea să dureze aproape douăzeci de ani.

Oyama a construit o machetă preliminară din ipsos și Jobs a convocat majoritatea echipei de dezvoltare pentru discuții. Lui Andy Hertzfeld, un membru de bază al echipei, cel care a scris mare parte din software-ul de sistem, i s-a părut simpatic și atrăgător, cu personalitate distinctă, totuși Jobs a considerat că se putea și mai bine. „După ce toată lumea a spus ce gândea, Steve a dezlănțuit un torent de critici nemiloase. «Este mult prea cubic, trebuie să fie mai curb. Raza primului șanfren trebuie să fie mai mare și nu-mi place mărimea teșirii. Este totuși un început.»", și-a reamintit Hertzfeld. „Eu nici măcar nu știam ce era șanfrenul, dar era limpede că Steve stăpânea limbajul designului industrial și că era foarte pretențios în privința asta."[8]

Jobs a acordat multă atenție tuturor detaliilor. Până și mouse-ul a fost conceput astfel încât să reflecte forma calculatorului: avea același raport între dimensiuni, iar unicul său buton pătrat corespundea formei și amplasării ecranului.

Pe Mac exista un singur întrerupător – cel de alimentare. Se găsea în partea din spate a carcasei, acolo unde utilizatorul nu-l putea atinge accidental, închizând astfel calculatorul. Întrucât era ascuns în spate, Manock s-a gândit să-l înconjoare cu o zonă perfect netedă, astfel încât să poată fi ușor de găsit prin pipăire. Conform aprecierii sale, tocmai genul acesta de atenție acordată detaliilor a ridicat Mac-ul la rangul de obiect istoric. „Asemenea detalii", a spus Manock, „transformă un produs banal într-un «artefact»."

Jobs a acordat de asemenea multă atenție felului în care putea fi realizat designul Mac-ului pentru a determina interacțiunea utilizatorului cu calculatorul. De exemplu, el a înlăturat toate tastele funcționale și săgețile pentru cursor, care la momentul respectiv erau standard pe tastaturi. Nu dorea ca utilizatorii să atingă tastele funcționale pentru a interacționa cu calculatorul; pentru așa ceva trebuia să se utilizeze doar mouse-ul. A fost un exemplu timpuriu de funcție care urmează formei. Absența acestor taste a avut și alt efect, secundar: dezvoltatorii de software au fost nevoiți să-și rescrie integral pro-

gramele pentru interfața Mac, în loc de a-și porta pur și simplu software-ul Apple II cu modificări minime. Interfața grafică cu utilizatorul a Mac-ului a reprezentat un mod nou de interacțiune cu calculatoarele și Jobs a dorit să-i oblige pe dezvoltatorii de software să-l adopte integral.

Câteva luni, Manock și Oyama realizau lunar machete noi, iar Jobs aduna echipa pentru a primi feedback. De fiecare dată când apărea un model nou, cele vechi erau puse alături pentru comparație. „Modelul al patrulea abia dacă-l mai puteam deosebi de al treilea, însă Steve era mereu critic și ferm, spunând că-i plăcea sau că detesta un detaliu pe care eu abia dacă-l puteam discerne", și-a reamintit Hertzfeld. Manock și Oyama au construit cinci-șase prototipuri înainte ca Jobs să-și dea aprobarea finală, după care și-au concentrat atenția spre transformarea prototipului respectiv într-o carcasă care să fie produsă în masă. Pentru a sărbători momentul – și ca semn de recunoaștere a măiestriei artistice a întregului efort – , Jobs a organizat o „petrecere de autografe", care a fost serbată cu șampanie, apoi principalii membri ai echipei s-au semnat în interiorul carcasei. „Artiștii își semnează operele", a explicat Jobs[9]. Echipa Mac avea să procedeze la fel.

Când a fost lansat în ianuarie 1984, Mac-ul ducea serios lipsă de putere de operare. Pentru a face economii, Jobs îi alocase numai 128 K de memorie, puțin față de nevoile deja în creștere pe atunci. Operațiunile simple de felul copierii fișierelor erau de-a dreptul interminabile și cereau utilizatorilor scoaterea și introducerea de dischete în unitatea de disc. Primii utilizatori au iubit Mac-ul ca principiu, dar nu și ca performanțe. „Eu (și cred că asta-i valabil pentru toți cei care l-au cumpărat în perioada de început) m-am îndrăgostit nu de calculatorul în sine, care era ridicol de lent și cu insuficientă putere de operare, cât de ideea lui romantică", a scris autorul de science-fiction Douglas Adams[10].

Mac-ul demonstrează dedicația lui Jobs de a realiza tehnologie pentru mase. El a dorit un „volkscomputer" prietenos și abordabil, care să fie instantaneu utilizabil de oricine – și

avea să atingă obiectivul acela prin intermediul designului excelent. A dezvoltat și viitorul său proces de design: „descoperirea" unui produs prin refacerea constantă a unei serii de prototipuri succesive.

DESPACHETAREA UNUI APPLE

Jobs privea cu maximă atenție *toate detaliile* designului calculatorului, inclusiv ale ambalajului. Ba chiar a decis că ambalajul primului Macintosh va fi parte integrantă din familiarizarea cumpărătorilor cu platforma sa „revoluționară" de calcul.

În anul 1984, aproape nimeni – cu excepția câtorva laboratoare de cercetare – nu mai văzuse ceva ca Macintosh-ul. Calculatoarele personale erau utilizate de ingineri cu ochelari care purtau lentile groase și de hobby-iști. Erau cumpărate sub formă de elemente componente și asamblate după aceea pe un banc de lucru, efectuau calcule matematice și erau controlate prin comenzi ezoterice care erau introduse în punctul în care pâlpâia un cursor.

Pe de altă parte, Jobs și echipa Mac-ului concepuseră un calculator prietenos cu pictograme frumoase și cu meniuri simple, controlat de un dispozitiv nefamiliar cu care indicai și dădeai clic – mouse-ul.

Pentru a-i ajuta pe consumatori să se familiarizeze cu mouse-ul și cu celelalte componente ale Mac-ului, Jobs a decis ca toți cumpărătorii să asambleze ei înșiși Mac-ul scos din cutie. Actul asamblării avea să le prezinte utilizatorilor toate componentele calculatorului și să le ofere o idee despre funcționarea sa.

Toate părțile – calculatorul, tastatura, mouse-ul, cablurile, dischetele și manualul – erau ambalate separat. Jobs a ajutat la conceperea designului cutiei minimaliste, care a fost decorată cu o imagine alb-negru a Mac-ului și cu câteva etichete scrise cu fontul Apple Garamond. La momentul respectiv, Jobs vorbea despre „eleganță" și „gust", dar ideile sale despre ambalare au introdus în IT „rutina dezambalării", un ritual de familiari-

zare care a fost adoptat ulterior de toți producătorii, de la Dell, până la fabricanții de telefoane mobile.

Apple continuă să conceapă cu multă atenție designul ambalajelor sale, pornind de la ideea de lecție introductivă.

În anul 1999, Jonathan Ive a povestit revistei *Fast Company* că ambalajul pentru primul iMac a fost proiectat cu grijă pentru a prezenta calculatorul noului utilizator. Accesoriile iMac-ului, tastatura și manualul se găseau în aceeași piesă de polistiren expandat, care juca simultan rolul de masă de susținere. După ce scotea acea primă piesă din polistiren expandat a ambalajului, cumpărătorul vedea mânerul din partea de sus a iMac-ului – care-i indica în mod clar să ridice calculatorul din cutie și să-l așeze pe o masă. „Asta-i chestia grozavă cu mânerele", a spus Ive. „Știi ce rol au."[11]

După aceea, cumpărătorul se întorcea în mod firesc la cutia cu accesorii, care conținea trei cabluri: unul pentru alimentarea cu curent electric, unul pentru internet și celălalt pentru tastatură. Ive a spus că prezentarea acestor obiecte în această ordine precisă – mânerul iMac-ului, apoi cablurile de conectare a calculatorului – fusese gândită cu multă atenție, astfel încât să-i comunice în mod clar consumatorului, care poate nu mai cumpărase un calculator până atunci, pașii necesari pentru a-l instala și a-l pune în funcțiune. „Pare simplu și evident", a spus Ive. „Adesea însă a atinge acel nivel de simplitate necesită mult efort în design. Trebuie să consumi multă energie pentru a înțelege atât problemele care există, cât și problemele pe care le au oamenii – chiar și atunci când lor înșiși li se pare dificil să le articuleze."[12]

Genul acesta de atenție față de detalii poate părea o manie, uneori așa și este. Cu scurt timp înainte de lansarea iPod-ului, Jobs a fost dezamăgit că jackul căștilor nu scotea un clic satisfăcător la conectarea și la deconectarea căștilor. Zeci de iPod-uri mostră urmau să fie dăruite reporterilor și VIP-urilor la prezentarea produsului. Jobs a instruit un inginer să modernizeze toate iPod-urile cu un jack nou, care să scoată un clic mulțumitor.

Alt exemplu... La un moment dat, Jobs a dorit ca placa de bază inițială a Mac-ului să fie reproiectată din motive *estetice*. Aprecia că părți din placa de bază erau „urâte" și dorea reconfigurarea ei pentru o dispunere mai elegantă a cipurilor și a circuitelor. Evident, inginerii au fost îngroziți. Plăcile de bază sunt piese tehnologice foarte complexe, ale căror configurații sunt atent proiectate pentru a asigura conexiuni robuste și fiabile între componente, trasate cu multă grijă, pentru a împiedica desprinderea cipurilor și a preveni apariția arcurilor electrice între circuite. Reproiectarea plăcii de bază pentru ca să arate frumoasă n-ar fi fost simplă. În mod firesc, inginerii au protestat, spunând că nimeni n-o va vedea niciodată. Mai ziceau că o nouă configurație nu va funcționa. Jobs nu s-a lăsat, însă. „Deși nimeni nu va vedea partea din spate a unui dulap", a spus el, „un bun tâmplar nu va folosi niciodată o esență inferioară de lemn pentru partea posterioară."

Fără chef, inginerii hardware au creat o configurație nouă, investind câteva mii de dolari pentru a produce o placă de bază mai frumoasă. Dar, așa cum preziseseră, noua placă de bază n-a funcționat și Jobs a fost silit să renunțe la idee [13].

Insistența lui Jobs asupra excelenței duce uneori la întârzierea fabricării produselor, dar el este pregătit să stopeze proiecte la care o echipă a trudit ani de zile. În același timp, refuzul său de a accepta compromisuri garantează că produsele Apple nu vor fi fabricate niciodată precipitat, ci doar după ce au fost suficient cizelate pentru a-l mulțumi. Este tâmplarul-artizan al produselor de excepție.

MAREA DEZBATERE PRIVIND MAȘINA DE SPĂLAT

La începutul anilor 1980, Jobs a locuit într-o casă devenită ulterior faimoasă prin lipsa aproape completă a mobilierului, dat fiind că Steve nu suporta mobila care nu se ridica la standardele sale. Dormea pe o saltea, înconjurat de reproducerile gigantice ale unor fotografii. A cumpărat apoi un pian german

cu coadă, deşi nu ştia să cânte la pian, deoarece îi admira designul şi măiestria cu care fusese realizat. Când fostul CEO al Apple, John Sculley, l-a vizitat, a fost şocat de aspectul neîngrijit al locuinței. Părea abandonată, mai ales prin comparație cu palatele dichisite care o înconjurau. „Îmi pare rău că n-am mai multă mobilă", s-a scuzat Jobs, „dar încă n-am izbutit să mă ocup de asta."[14]

Sculley credea că Jobs nu voia să accepte decât lucrurile de calitate maximă. „Țin minte că m-am dus la el acasă, dar nu avea mobilă mai deloc; exista doar o poză a lui Einstein, pe care-l admira, un lampadar Tiffany, un scaun şi un pat", mi-a povestit Sculley. „Pur şi simplu, nu credea în necesitatea de a avea multe lucruri în jur, însă – în acelaşi timp – era incredibil de atent cu ceea ce alegea."[15]

Jobs are multe greutăți la cumpărături. La un moment dat, pe când îşi dorea un telefon mobil nou, nu se putea decide pe care să-l cumpere, fiindcă toate îi displăceau. „Sfârşesc prin a nu cumpăra multe lucruri", a spus el, răspunzând la o anchetă despre produsele pe care le achiziționează, „deoarece le consider ridicole."[16]

Iar atunci când cumpără, procesul poate fi foarte laborios. Căutând o nouă maşină de spălat cu uscător, Jobs şi-a angajat întreaga familie într-o dezbatere de două săptămâni despre modelul pe care să-l aleagă. Familia sa nu-şi bazează hotărârile pe o examinare rapidă a caracteristicilor şi prețului, aşa cum ar face majoritatea familiilor. Discuțiile s-au învârtit în jurul deosebirilor dintre modelele americane şi europene, al consumului de apă şi de detergent, al duratei ciclului de spălare şi al uzurii hainelor.

„Am petrecut destul timp discutând în familie despre achiziția pe care dorim s-o facem. Am sfârşit prin a vorbi mult despre design, dar şi despre valorile familiei noastre. Ne interesa mai mult dacă spălăm rufele într-o oră sau într-o oră şi jumătate? Sau ne interesa ca hainele să se simtă realmente moi şi pufoase şi să dureze mai mult? Ne interesa să consumăm doar un sfert din cantitatea de apă? Am petrecut cam două

săptămâni vorbind despre toate acestea la cină. Ajungeam mereu la vechea discuție despre mașina de spălat. Iar discuțiile se refereau, de fapt, la design."[17]

În cele din urmă, Jobs a optat pentru echipamentele germane, pe care le considera „prea scumpe", însă care spălau bine, cu consum redus de apă și de detergent. „Sunt construite efectiv bine și se numără printre puținele produse pe care le-am cumpărat în ultimii ani și de care suntem toți cu adevărat încântați", a spus Jobs. „Designerii aceia au gândit tot procesul în detaliu. Au făcut o treabă excelentă prin proiectarea mașinilor de spălat și a uscătoarelor. M-au provocat, așa cum nu mai fusesem de mulți ani, cu un obiect ce conținea o înaltă tehnologie."

Marea dezbatere legată de mașina de spălat poate părea excesivă, dar Jobs examinează aceleași valori – și urmărește același proces – în dezvoltarea produselor Apple. La Apple, designul industrial nu este tratat ca ultimul finisaj al unui produs deja realizat, așa cum se întâmplă în multe alte companii, care privesc designul ca fiind capitonajul de piele adăugat în ultima clipă. Ba chiar, în destule cazuri, designul este complet externalizat: o altă firmă se va ocupa de aspectul produsului, după cum o altă firmă se va ocupa – probabil – de producție.

„Este trist și frustrant că suntem înconjurați de produse ce par a fi dovada unei indiferențe totale", a spus Jonathan Ive, șeful designului de la Apple. „Tocmai asta e interesant la un obiect, deoarece poate spune multe despre compania care l-a produs, dar și despre valorile și despre prioritățile sale."

Apple își externalizează producția, dar nu și designul produselor. Ba chiar dimpotrivă. Designerii industriali ai companiei sunt strâns implicați încă din prima fază de proiectare.

JONATHAN IVE, DESIGNERUL

Un englez trecut de patruzeci de ani, Ive are constituția musculară a unui luptător și poartă părul tuns foarte scurt. Seamănă cu un skinhead, dar este prietenos și abordabil. Vorbește

foarte blând, aproape cu sfiiciune, destul de neobișnuit pentru cineva aflat în poziția sa, în vârful unei companii ca Apple. Este atât de sfios, încât odată l-a rugat pe Jobs să se suie pe scenă și să accepte un premiu în numele lui, deși se afla în sală.

Premiile au sosit multe și rapid. Ive a fost desemnat de două ori Designerul Anului de prestigiosul Design Museum din Londra, iar în anul 2006 regina Angliei l-a numit Comandor al Imperiului Britanic, el fiind cetățean britanic.

Ive poate fi greu de convins să dea informații precise. Are tendința de a vorbi confuz și uneori recurge la jargonul corporatist. Evită să răspundă la întrebările personale, dar dacă poate fi determinat să vorbească despre design va fi greu de oprit. Despre subiectul acesta discută cu mult entuziasm, gesticulând pătimaș și pocnindu-și falangele degetelor pentru a sublinia o idee.

La una dintre prezentările de produse Apple, i-am cerut două comentarii scurte despre designul carcasei din aluminiu utilizate la stațiile de lucru profesionale sofisticate (aceeași carcasă fusese utilizată de câțiva ani într-o serie de produse, de la Power Mac G5 în 2003, până la actualul Mac Pro), care sunt făcute din plăci austere de aluminiu simplu, lipsite de orice ornamente ca și monolitul extraterestru din filmul *Odiseea spațială 2001*.

Ive a fost foarte încântat să descrie gândirea – și toată munca susținută – dinapoia designului calculatorului. Ca și șeful său, este obsedat de simplitate. A descris procesul de design ca fiind unul de simplificare prin procese consecutive. „Bănuiesc că, de fiecare dată când realizezi ceva, te simți încântat de rezultat", a spus el, „iar acesta a fost cu adevărat greu." S-a apropiat de un model expus în apropiere și i-a indicat carcasa simplă din aluminiu. „Asta este aplicarea stilului minimalist și simplu, înseamnă adevărata simplitate", spunea el. „Arată simplu pentru că așa și este, simplu."

Ive a spus că menținerea simplității a fost gândirea generală a designului pentru calculator. „Doream să scăpăm de tot

ce nu era esențial, dar efortul respectiv nu este vizibil", a spus el. „Am revenit mereu și mereu la linia de start. «Avem nevoie de componenta asta? O putem face astfel încât să asigure funcțiile celorlalte patru părți?» A devenit un exercițiu de a reduce și iar a reduce, dar așa este mai ușor de produs și mai ușor pentru oameni să lucreze cu un calculator."

S-a lansat după aceea într-o expunere și într-o prezentare entuziastă de douăzeci de minute a designului noului calculator și ar fi continuat dacă n-ar fi fost întrerupt de un membru al echipei PR, care i-a reamintit că avea alte întâlniri. Ive nu se putuse stăpâni. Designul este vocația sa. Dacă este stârnit, va vorbi mult, sincer și cu pasiune despre designul unui obiect perfect banal, așa cum poate fi încuietoarea unui panou de acces. La despărțire, l-am rugat să compare Power Mac G5 cu alte echipamente cu design bun din lumea PC-urilor cu sistem de operare Windows, de pildă cele produse de Alienware sau Falcon Northwest. Acestea tindeau uneori să arate ca niște automobile sport ultrarapide, decorate cu flăcări pictate sau cu grile cromate.

„Designul este de fapt mult mai convingător", a spus el, „când nu-i aplici un finisaj care să sugereze putere. Eu îl văd ca pe o unealtă. Este o unealtă extrem de puternică, iar o fațadă din plastic nu-i sporește realitatea puterii. Este foarte, foarte evident ce anume este." După care a continuat: „Din punctul de vedere al unui designer, noi nu jucăm un joc de-a aparențele, ci unul utilitarist, asta înseamnă folosirea minimală a materialului."

Prezentarea ad-hoc a carcasei din aluminiu făcută de Ive dezvăluie multe despre procesul de design care a produs-o: efortul de reducere și de simplificare, atenția acordată detaliilor și respectul pentru materiale. La care se adaugă pasiunea și energia lui Ive. Toți factorii aceștia contribuie la procesul unic de design.

PREDILECȚIA SPRE PROTOTIPURI

Ive și soția sa, Heather, locuiesc cu gemenii lor într-o casă în apropiere de vârful Twin Peaks, cu vedere spre San Francisco. Locuința este descrisă ca „neostentativă", dar Ive șofează o mașină demnă de James Bond – un Aston Martin de 200.000 de dolari.

Inițial Ive dorise să se ocupe de designul automobilelor și a urmat un curs la Școala Centrală de Arte Saint Martins din Londra, dar ceilalți studenți i s-au părut prea stranii. „În timp ce desenau, scoteau întruna zgomote de mașini", și-a reamintit el[18]. După aceea, s-a înscris într-un program de design pentru produse la Politehnica din Newcastle.

Acolo și-a dezvoltat predilecția spre prototipuri. Clive Grinyer, un coleg de studenție și, ulterior, de muncă, își amintește că-l vizitase în apartamentul său din Newcastle. Rămăsese uluit să vadă că era ticsit cu sute de machete din polistiren laminat ale proiectului său din anul terminal: o combinație de microfon și de aparat auditiv, care să-i ajute pe profesori să comunice cu elevii surzi. Majoritatea celorlalți studenți la cursul de design construiseră cinci-șase machete ale proiectelor lor. Ive era „concentrat – mai mult decât oricare altă persoană pe care o cunoscusem vreodată – asupra obiectivului pe care încerca să-l atingă", a spus Grinyer[19].

În studenție, Ive n-a avut vreo afinitate cu calculatoarele. „Am absolvit colegiul având o problemă reală vizavi de calculatoare", a spus el. „Eram convins că eram inapt tehnic."[20] Dar, imediat înainte de a pleca din Newcastle, în anul 1989, a descoperit Mac-ul. „Țin minte că am fost uluit cât de bun era, comparativ cu orice altceva încercasem să folosesc", a spus el. „M-a năucit atenția care fusese acordată experienței utilizatorului în ansamblu. Prin intermediul lui, am încercat un sentiment de conexiune cu designerii. Am început să culeg mai multe date despre companie: cum fusese înființată, care-i erau valorile și structura. Cu cât aflam mai multe despre compania aceea insolentă, aproape rebelă, cu atât mă atrăgea mai mult,

deoarece indica deschis o alternativă într-un domeniu plin de sine, dar falimentar din punct de vedere creativ. Apple simboliza ceva și motivul existenței sale nu se limita la câștigurile bănești."

Cu timpul, în ochii lui Ive calculatoarele începeau să capete tot mai multă importanță. Într-un interviu acordat revistei *Face*, el a explicat că îl fascinase natura lor multifuncțională. „Nu există niciun alt produs care să-și schimbe funcția așa cum o face calculatorul", a spus el. „Un iMac poate fi un tonomat, un instrument pentru editarea materialelor video, o modalitate de organizare a fotografiilor. Poți să-l folosești pentru proiectare sau pentru scris. Cum ceea ce face este nou, variabil, ne permite să utilizăm materiale noi, să creăm forme noi. Posibilitățile sunt nesfârșite. Asta îmi place mult, mult de tot."

După plecarea din Newcastle, în anul 1989, Ive a fost cofondator al grupei de design Tangerine din Londra, în care a lucrat la o gamă largă de produse, de la toalete până la piepteni. Munca pe bază de contracte de colaborare i se părea totuși frustrantă. Fiind un outsider, avea influență redusă asupra rezultatului ideilor sale în interiorul companiei.

În anul 1992, a primit de la Apple solicitarea de a trimite câteva concepte pentru primele laptopuri. Cei de la Apple au fost atât de impresionați, încât Ive a fost angajat ca designer și s-a mutat în California. Însă, deoarece Apple intra atunci în declin, designul a fost expediat la subsol. Managerii companiei au început să privească concurența în căutare de inspirație; doreau focus grupuri. Ive a fost cât pe ce să demisioneze, deoarece lucra independent, singur. A continuat să conceapă prototipuri de produse, dar acestea au depășit rareori stadiul de exponate pe rafturile din camera sa. Jobs l-a găsit lucrând de unul singur în biroul său, i-a recunoscut imediat talentul și l-a promovat rapid.

Bineînțeles, după revenirea lui Jobs, totul s-a schimbat. Ive este același designer ca înainte, însă rezultatele sunt și valorificate.

Ive conduce o echipă relativ mică, formată din câțiva designeri industriali care, de mulți ani, au lucrat împreună la Apple. „Am înjghebat o echipă dumnezeiască de design", spune el[21]. Echipa lucrează într-un studio izolat, separat de restul campusului Apple, într-o clădire banală, inaccesibil majorității angajaților, din teama de a nu se dezvălui minunățiile pentru viitor. Accesul este permis doar câtorva aleşi, care au legitimații electronice autorizate; ușile și ferestrele sunt ascunse înapoia sticlei fumurii. Nici chiar lui Sculley nu i s-a îngăduit să intre în studioul de design. „A fost întruchiparea directorului general iritat la culme", a spus Robert Brunner, pe atunci șeful grupului de design[22].

Spațiul personal este aproape inexistent în interiorul studioului. Nu există birouri sau locuri de odihnă. Studioul este un spațiu mare, deschis, cu câteva zone comune pentru design. Este ticsit cu echipamente scumpe, ultramoderne, sau chiar în fază de prototip: imprimante 3D, stații de lucru CAD puternice și tot felul de mașini cu comenzi asistate numeric. Există și un sistem audio impresionant, care difuzează toată ziua muzică electronică; o parte din ea este trimisă de prietenii lui Ive din Marea Britanie. Ive mărturisește că este pasionat de muzică și prieten apropiat cu celebrul DJ de muzică tehno John Digweed.

Când este vorba despre instrumente de lucru, nu se face rabat la nicio cheltuială. În loc să angajeze tot mai mulți designeri, Ive își investește bugetul în prototipuri de echipamente. „Păstrând echipa de bază mică și investind sume importante în echipamente și în procese, putem lucra cu un nivel de colaborare rar întâlnit", a spus el. „De fapt, amintirea felului în care lucrăm va dăinui dincolo de produsele muncii noastre."[23]

Echipa mică și intim sudată este cheia creativității și productivității, spune Ive. Nu crede că inovațiile Apple ar proveni de la vreun designer anume; dimpotrivă, provin din activitatea comună a echipei. Este un proces de „învățare colectivă și de perfecționare a ceea ce facem. Una dintre trăsăturile specifice ale echipei este curiozitatea, capacitatea de a fi

provocat atunci când greșești, deoarece asta înseamnă că ai descoperit ceva nou."[24]

De câte ori vorbește despre munca sa, Ive pune întotdeauna accentul pe echipă, nu are o opinie exagerat de bună despre sine. După ce Digweed a făcut cunoștință cu el, a avut nevoie de luni de zile pentru a descoperi care-i era rolul real la Apple. „Jonathan spunea cum concepuseră designuri pentru tot felul de obiecte și mi-am zis: «Dumnezeule, munca lui este utilizată zilnic de creatori din toată lumea, dar nu se fălește deloc cu asta»."[25]

PROCESUL DE DESIGN AL LUI IVE

Ive spunea adesea că simplitatea designului produselor Apple este înșelătoare. Pentru foarte mulți, produsele par evidente; sunt atât de simple și de directe, încât nu pare a fi implicat vreun „design". Nu există zorzoane sau accesorii care să trâmbițeze procesul de design, dar tocmai asta este ceea ce îi convine lui Ive. Sarcina, a spus el, este „de a soluționa probleme incredibil de complexe și a face ca rezolvările lor să pară inevitabile și incredibil de simple, astfel încât ceilalți să nu-și dea seama cât de greu fusese"[26].

Simplitatea este rezultatul unui proces de proiectare caracterizat prin generarea unui număr foarte mare de idei, urmată de rafinarea lor – în același fel în care este realizat software-ul Apple. Procesul implică în companie multe echipe, nu doar pe designeri. Sunt implicați și ingineri, programatori, ba chiar și echipa de marketing. Designerii industriali ai lui Ive sunt antrenați din primul moment al oricărui proiect. „Noi suntem implicați foarte de timpuriu", a spus Ive. „Este o colaborare perfect naturală și consecventă cu Steve, cu cei de la hardware și de la software. Cred că acesta este unul dintre lucrurile distinctive la Apple. Când dezvoltăm idei, nu există stabilită o arhitectură finală. Cred că se deschid multe căi tocmai în acele etape de început, când ești încă deschis la orice este nou și orice este posibil."[27]

Pentru a găsi soluțiile cele mai bune, Jobs evită totdeauna un regim de proiectare de tip serial, pas cu pas, în care produsele sunt trecute de la o echipă la următoarea și în care există puțin feedback între departamente diferite. În alte companii, lucrurile nu stau întotdeauna așa. Jobs a spus că este ca și cum ai vedea un prototip cool de automobil la un auto show, dar când produsul apare, peste patru ani, este jalnic. „Și te-ntrebi: Ce s-a-ntâmplat? Erau pe calea cea bună! L-au avut în palmă! Practic au smuls înfrângerea din fălcile victoriei!... De fapt, designerii au venit cu o idee excelentă. După aceea au prezentat-o inginerilor, care au zis: «Nu, noi nu putem face asta. E imposibil.», astfel că s-a înrăutățit ideea inițială. După aceea au dus-o la cei care se ocupă cu producția, care au spus: «Noi nu putem construi așa ceva!» Și ideea inițială s-a înrăutățit și mai mult."[28]

În interviurile acordate, Ive vorbea despre „colaborare profundă", „polenizare încrucișată" și „inginerie convergentă". Produsele care sunt dezvoltate de Apple nu sunt trecute de la o echipă la alta, de la designeri la ingineri și apoi la programatori, pentru ca – în cele din urmă – să ajungă la marketing. Procesul de design nu este secvențial, asupra produselor acționează simultan toate grupurile amintite și reviziile se succedă una după alta.

Sunt și multe ședințe, ele constituie o parte integrantă a procesului de „colaborare profundă", fără de care n-ar exista același volum de polenizare încrucișată. „Modul tradițional, din punct de vedere istoric, al dezvoltării produselor nu funcționează pur și simplu atunci când ești atât de ambițios pe cât suntem noi", a declarat Ive pentru *Time*. „Când provocările sunt așa de complexe, trebuie să dezvolți un produs în colectiv, integrat."

Procesul de design începe printr-un număr foarte mare de schițe. Echipa lui Ive lucrează în grup, iar membrii își critică reciproc ideile și preiau feedback de la ingineri și, desigur, de la Jobs însuși. După aceea, echipa concepe modele 3D pe calculator în diverse aplicații CAD, care sunt utilizate pentru a realiza machete fizice din polistiren laminat și din alte

materiale. În mod uzual, echipa va construi mai multe machete, testând nu numai forma exterioară a noului produs, ci și interiorul său. Prototipurile care reproduc precis spațiul interior și grosimea pereților sunt trimise la inginerii hardware, care verifică dacă se potrivesc componentelor interne. Ei se asigură și dacă prin carcasă circulă un volum suficient de aer și dacă există comunicare spre componentele interioare, cum ar fi porturile și compartimentele acumulatorilor.

„Realizăm multe machete și prototipuri, apoi ne întoarcem și repetăm", a spus Ive. „Credem cu tărie în crearea de prototipuri și de obiecte, pe care să le poți pipăi și lua în mână." Numărul de machete realizate este uriaș. „Construim o mulțime de prototipuri: numărul de soluții intermediare realizate pentru a ajunge la soluția finală este efectiv mare, reprezintă însă o parte benefică a activității noastre", a adăugat el [29].

Robert Brunner, partener la Pentagram Design și fost șef al Grupului de Design de la Apple, consideră că prototipurile companiei sunt concepute întotdeauna ținând seama de procesul de fabricație, iar acesta constituie elementul decisiv. „Designerii de la Apple petrec 10% din timpul lor făcând design industrial tradițional: vin cu idei, desenează, construiesc machete, au ședințe de consultări", a spus el. „Restul de 90% din timp lucrează în producție, căutând modalități de implementare a ideilor."

Metoda de design prin repetare de la Apple este similară unei tehnici pe care psihologii ce studiază mecanismele de rezolvare a problemelor o numesc „generare și testare". Pentru soluționarea unei probleme sunt generate toate soluțiile posibile, după care acestea sunt testate pentru a vedea dacă oferă o cheie finală. Este o metodă de învățare din greșeli, dar nu aleatorie, ci dirijată și orientată spre țintă. Designerii de la Apple creează zeci de soluții posibile și le testează constant pentru a vedea dacă se apropie de deziderat. În esență, procesul este similar tehnicilor utilizate în foarte multe activități creative, de la scris până la compoziția muzicală. Uzual, un scriitor își va începe creația printr-o schiță, revărsând cuvinte și idei fără să

acorde prea multă atenție structurii sau coeziunii, după care se va întoarce și-și va edita producția, uneori de foarte multe ori. „Încercarea de a simplifica și rafina este provocatoare la maxim", spune Ive[30].

ATENȚIA ACORDATĂ DETALIULUI: DESIGNUL INVIZIBIL

Echipa lui Ive acordă atenție genului de detalii pe care alte companii le trec adesea cu vederea, așa cum sunt ledurile banale care anunță starea pornit/oprit a calculatorului sau adaptoarele de tensiune. Cablul de alimentare cu curent al primului iMac era translucid, similar calculatorului, dezvăluind cele trei fire împletite dinăuntru. Puțini fabricanți dedică atâta atenție unor amănunte aparent insignifiante și tocmai asta o deosebește pe Apple de alte companii, genul acesta de atenție acordată lucrurilor mărunte este rezervat de obicei obiectelor realizate manual. Produsele Apple au acele „tușe" mici care caracterizează mai degrabă îmbrăcămintea de comandă sau ceramica manuală decât produsele de masă care ies de pe benzile rulante ale fabricilor. „Cred că unul dintre aspectele tipice pentru munca noastră la Apple este grija față de detaliile cele mai mărunte", a spus Ive. „Uneori cred că asta este văzută mai degrabă ca activitate artizanală decât ca producție în serie. Eu însă consider că este foarte importantă."[31]

Până și interiorul calculatoarelor este examinat cu minuțiozitate. La o expoziție organizată de Muzeul de Design din Londra, Ive a expus un laptop demontat, astfel încât vizitatorii să poată vedea designul îngrijit al configurației sale interioare. „Puteți observa preocuparea noastră față de o parte a produsului care nu vă va fi niciodată vizibilă", a spus el[32].

Multe produse Apple sunt caracterizate prin genul acesta de design invizibil. Modelele mai recente de iMac-uri sunt ecrane plate mari, înapoia cărora se află calculatorul. Ecranul este fixat de un piedestal făcut dintr-o singură piesă de aluminiu îndoită, astfel încât să creeze un picior. Piedestalul din

aluminiu îngăduie înclinarea ecranului înainte și înapoi printr-o împingere ușoară. Dar ușurința aceea de mișcare, dublată de fixitatea piedestalului, a fost rezultatul a luni de muncă, deoarece calculatorul trebuia să fie perfect echilibrat. „A fost dificil să punem la punct acest detaliu", își amintește Ive la o conferință de design.

„Talpa" piedestalului din aluminiu a iMac-ului este făcută dintr-un material special antiderapant, astfel încât calculatorul să nu se deplaseze la înclinarea ecranului. De ce un material special? Fiindcă lui Ive nu-i plac tălpile din cauciuc. Adăugarea unor tălpi din cauciuc la piedestal ar fi fost banal de simplă și puțini ar fi observat dacă ele existau sau nu. Însă pentru Ive utilizarea tălpilor din cauciuc nu ar fi însemnat un progres al nivelului tehnologic. El este impulsionat să învețe prin crearea de produse noi și prin perfecționarea de procese noi de fabricație.

Să luăm de pildă disprețul său față de abțibilduri. La foarte multe produse Apple, informațiile sunt gravate cu laserul direct pe carcasă, chiar și numerele lor de serie unice. Evident, este mult mai simplu să lipești un abțibild pe un produs, dar gravarea cu laser este alt mod prin care Ive și Apple au progresat în modul de fabricare a produselor.

MATERIALE ȘI PROCESUL DE FABRICAȚIE

În ultimii ani, în designul produselor Apple au existat câteva etape distincte, de la iMac-urile în culori de fructe, până la laptopurile MacBooks negre. Cam la fiecare patru ani, „limbajul" designului se schimbă la Apple. La sfârșitul anilor '90, produsele companiei se distingeau prin utilizarea plasticului translucid viu colorat (eBook și primul iMac albastru-Bondi). După aceea, la începutul anilor 2000, Apple a început să construiască produse din plastic policarbonat alb și crom lucios (iPod, iBook, iMac-ul Luxo-lamp). Au urmat apoi laptopurile din metal – din titan și din aluminiu, PowerBook și MacBook Pro. Mai recent, Apple a început să utilizeze plasti-

cul negru, aluminiul periat și sticla – iPhone, iPod nano, iMac-urile cu procesoare Intel și laptopurile MacBook.

Tranzițiile dintre diversele etape de design la Apple nu sunt planificate cu mult timp înainte, cel puțin nu ca plan de lucru. Mai degrabă se poate vorbi despre o tranziție gradată – mai întâi un produs afișează un design nou, apoi alt produs îl urmează. Și, de obicei, continuă în mod firesc de la experimentarea cu noi materiale și cu noi metode de producție. Pe măsură ce designerii de la Apple învață cum să lucreze cu un material nou, ei îl utilizează în tot mai multe produse. Să luăm de pildă aluminiul, un metal cu care este dificil de lucrat și care a apărut prima dată în carcasa PowerBook în ianuarie 2003. Metalul a fost utilizat după aceea la carcasa Power Mac în iunie 2003 și la iPod mini în ianuarie 2004. Actualmente aluminiul este utilizat în multe produse Apple, de la iPod-uri, la tastatura iMac-urilor.

Ive a spus în repetate rânduri că designul Apple nu este impus. Designerii nu-și spun niciodată: „Haide să creăm un calculator cu aspect organic, feminin". Poate că iMac-ul arată prietenos și accesibil, dar caracteristicile acestea n-au făcut parte niciodată din premisele pentru proiectarea calculatorului. Mai degrabă designerii Apple au spus: „Ia să vedem ce putem face cu plasticul; poate că putem crea un calculator translucid." Și de acolo au mers mai departe.

Ive și designerii lui sunt foarte atenți la materiale și la tehnologia materialelor. Pentru multe companii, materialele reprezintă un aspect secundar, definitivat în procesul de fabricație, dar – pentru Ive și pentru echipa de design – materialele figurează pe primul loc. Iată un exemplu: Ive a explicat că se dorise mereu ca primul iMac să fie „un produs din plastic de la un capăt la celălalt". Însă plasticul este asociat de obicei cu lucrurile ieftine. Pentru ca iMac-ul să aibă un aspect rafinat, nu de doi bani, designerii au decis să-i realizeze o carcasă transparentă. Inițial au avut însă probleme cu petele și cu zgârieturile – carcasele din plastic transparent nu ieșeau din linia de

producție uniform de clare. Pentru a asigura consecvența culorii, echipa de design a vizitat o fabrică de bomboane, unde a învățat despre procesele de colorare în producția de serie. (Care altă companie din industria produselor electronice preia idei de la fabricanții de bomboane?)

Ulterior, Ive și echipa lui de design aveau să devină interesați de alte materiale, în mod special de aluminiu. Ive dovedise din capul locului o atracție neobișnuită față de lucrul cu metale. Referindu-se la talpa din aluminiu a modelului mai nou de iMac plat, Ive a spus: „Îmi place când luăm o bucată de material brut – o placă groasă de aluminiu – și obținem genul acela de utilitate: o îndoi, o găurești și o acoperi prin tratament anodic… Pentru a obține un anume tip de detaliu, am fost în Japonia ca să discutăm cu un expert al matrițelor pentru metale. Ne place să demontăm lucrurile în piesele componente, să înțelegem cum sunt realizate. Arhitectura produsului își începe viața prin înțelegerea reală a materialului."[33]

Ive și echipa lui studiază nu numai materiale, ci și noi procese de fabricație. Echipa caută întruna căi noi de a produce lucruri, iar unele dintre proiectele cele mai emblematice pentru Apple sunt rezultatul unor tehnici noi de fabricație. Astfel, câteva dintre primele generații de iPod au avut o peliculă subțire și transparentă lipită peste carcasa din plastic. Învelișul acela subțire de plastic transparent conferea iPod-ului aspectul de greutate și adâncime suplimentară, fără să adauge în realitate nici greutate, nici adâncime. În același timp, îi conferea un aspect mult mai sofisticat decât al unei suprafețe simple de plastic.

Pelicula subțire de plastic transparent este obținută cu o tehnică de injecție bi-material a plasticului numită „twin-shot", un proces dificil și scump în care două tipuri diferite de plastic sunt injectate simultan într-o matriță și fixate laolaltă fără urme de îmbinare. Drept urmare, partea din față a iPod-ului pare alcătuită din două materiale diferite… între care nu există însă urme vizibile de fixare.

„În prezent, putem face cu plasticul lucruri despre care anterior ni se spunea că sunt imposibile", a declarat Ive în Muzeul Designului. „Materialele ce pot fi astfel injectate ne oferă un spectru de oportunități funcționale și formale care nu existase anterior – iPod-ul este construit din plastic injectat «twin-shot» fără piese de fixare și fără capac pentru acumulator, ceea ce ne-a permis să creăm un design compact și un produs complet etanș."[34]

Înaintea iPod-ului, echipa lui Ive experimentase aceste tehnici noi de turnare/injecție într-o serie de produse din plastic transparent, printre care Mac Cube, câteva modele de monitoare plate pentru studio și un set difuzor și subwoofer pentru Harman Kardon. Deși iPod-ul a arătat inedit și plin de prospețime, aspectul său era de fapt rezultatul câtorva ani de experimentări cu noi tehnici de turnare. „Unele dintre produsele albe pe care le-am realizat sunt pur și simplu o extensie a tehnicii aceleia", afirmă Ive.

Capacitatea de a fabrica obiecte fără îmbinări a dus la o decizie de design pentru iPod care a fost aspru criticată de consumatori: imposibilitatea de a-i schimba acumulatorul. Acumulatorul iPod-ului este perfect etanșat și sigilat în interiorul aparatului, inaccesibil majorității utilizatorilor, cu excepția cazului în care aceștia încearcă să forțeze deschiderea capacului din metal. Apple și câteva companii terțe oferă servicii de înlocuire a acumulatorului, dar contra cost.

Apple a declarat că acumulatorul a fost conceput astfel încât să funcționeze mulți ani, adesea mai mult decât viața utilă a iPod-ului, dar pentru unii consumatori acumulatorul sigilat înseamnă un soi de ieșire premeditată din uz, face ca iPod-ul să pară un consumabil.

Cercetările efectuate de Apple asupra altor produse electronice, în primul rând asupra laptopurilor, arată că foarte puțini utilizatori își schimbă efectiv acumulatoarele produselor. Poate că le place să creadă că au nevoie de posibilitatea de a schimba acumulatorul, dar în realitate o fac rareori. Iar

pentru Ive, realizarea unui player plat și subțire, care să alunece ușor în buzunar, este un țel prioritar față de crearea unui compartiment accesibil pentru acumulator.

La Apple, designul de calitate provine din fascinația legată de materiale și de noile procese de fabricație. Este înțelegerea felului în care trebuie să funcționeze un produs nou în ansamblu, un proces profund, care – adesea – înseamnă a lua totul de la început, de multe ori înainte ca designerii să termine. Este o obsesie față de excelență și față de urmărirea perfecțiunii. Este refuzul de a face compromisuri, fapt care garantează că produsele Apple au precizia și finisajul celor mai bune produse realizate manual.

ÎNVĂȚĂTURILE LUI STEVE

- *Nu acceptați compromisuri*. Obsesia lui Jobs în privința excelenței a creat un proces de dezvoltare unic, care conduce la produse de calitate înaltă.
- *Designul înseamnă funcție, nu formă*. Pentru Jobs, designul este modul în care funcționează produsul.
- *Analizați în detaliu*. În decursul procesului de design, Jobs gândește în mod amănunțit felul în care funcționează produsul.
- *Includeți-i pe toți*. Designul nu se limitează la designeri. Inginerii, programatorii și cei din marketing pot ajuta la definirea felului în care funcționează un produs.
- *Evitați un proces serial*. Jobs trece în mod constant prototipurile înainte și înapoi între echipe, nu de la o echipă la următoarea, în serie.
- *Generați și testați*. Învățați din greșeli – creare și editare – pentru a obține un număr mare de soluții intermediare prin care să ajungeți la soluția finală.
- *Nu forțați lucrurile*. Jobs nu încearcă să realizeze în mod conștient un design „prietenos” pentru un pro-

dus. Caracterul „prietenos” apare în urma procesului de design.

- *Respectați materialele* – iMac-ul a fost din plastic; iPhone-ul este din sticlă. Formele lor sunt potrivite cu materialele din care sunt realizate.

Capitolul IV

ELITISM: ANGAJAȚI NUMAI JUCĂTORI DE TOP, CONCEDIAȚI-I PE NĂTĂRĂI

„De acum, o singură persoană nu mai poate realiza nimic într-un domeniu ca al nostru. Trebuie să creezi în jurul tău o echipă."

– Steve Jobs,
Smithsonian Institution Oral and Video Histories

Când și-a derulat analiza produselor după revenirea în companie, Jobs a „steve-uit" majoritatea produselor Apple. În același timp însă, a avut grijă să-i păstreze pe oamenii cei mai talentați, printre care pe Jonathan Ive și pe Cordell Ratzlaff. În anul 2001, când a dorit să deschidă un lanț de magazine retail Apple, primul lucru pe care l-a făcut Jobs – efectiv *primul lucru* – a fost să-și găsească un consilier. Se temea să nu se păcălească, așa încât a recrutat un expert, pe Millard „Mickey" Drexler, care pe atunci conducea Gap. Jobs l-a invitat pe Drexler să participe la ședințele consiliului de administrație Apple pentru a consilia compania, atunci când s-a decis să pornească lanțul de magazine Apple. Jobs privește talentele companiei ca pe un atu concurențial care menține compania înaintea rivalilor, îi caută pe oamenii cei mai buni dintr-un domeniu specific și-i pune pe lista de salarii.

Jobs are reputația șefului care sperie, care urlă întruna și-i concediază aleatoriu pe nefericiții considerați neimportanți.

De-a lungul carierei sale, el a realizat însă un șir însemnat de parteneriate productive – atât personale, cât și corporative. Succesul a depins în mare măsură de atragerea unor persoane care să facă treabă bună. Jobs și-a ales întotdeauna colaboratori remarcabili – de la Steve Wozniak, co-întemeietorul lui Apple, la geniul designului – londonezul Ive, care a creat iMac-ul, iPod-ul și alte designuri emblematice, sau la John Lasseter, geniul povestitor de la Pixar.

Jobs a stabilit relații profesionale de succes cu unele dintre cele mai creatoare persoane din domeniul său, relații care, frecvent, durează mulți ani. A stabilit de asemenea relații armonioase (în majoritatea cazurilor) cu unele branduri mondiale de vârf – Disney, Pepsi și mari case de înregistrări muzicale. Jobs nu numai că alege parteneri de excepție, ci și obține de la ei tot ce au mai bun. Prin folosirea judicioasă a biciului și a zăhărelului, el a reușit să păstreze și să motiveze multe talente de primă mână.

În opinia sa, nu există prea multe deosebiri între un taximetrist mediocru și unul bun, sau între un bucătar-șef mediocru și unul bun. Jobs a spus că un taximetrist bun este poate de două-trei ori mai bun decât unul mediocru. În taximetrie nu există chiar atât de multe niveluri de abilitate care să despartă „bun" de „mediocru". Dar când vine vorba despre design industrial sau de programare, diferența dintre „bun" și „mediocru" este uriașă. Un designer bun este de o sută sau de două sute de ori mai bun decât unul mediocru. În programare, crede Jobs, există foarte, foarte multe niveluri care-i separă pe programatorii excelenți de cei mediocri[1].

Jobs este tipul de om care dorește lucrurile la superlativ – cel mai bun automobil, cel mai bun avion particular, cel mai bun pix și cei mai buni angajați. „Manifestă într-adevăr tendința spre polarizare", mi-a spus Jim Oliver. „Oamenii sunt fie genii, fie nătărăi. Un pix Pilot era favoritul lui. Toate celelalte erau «rahaturi»." Când a lucrat la Mac, toți cei care nu făceau parte din echipa Mac-ului – chiar dacă erau tot din Apple – erau „nătărăi". „În companie, exista un elitism pronunțat", a

spus Daniel Kottkeare, prieten apropiat al lui Jobs încă din copilărie, care a călătorit cu el prin India. „Steve a cultivat în mod clar ideea că toți ceilalți dintr-un domeniu erau niște nătărăi."[2]

Strategia lui Jobs este de a-i angaja pe cei mai inteligenți programatori, ingineri și designeri disponibili. El se străduiește din răsputeri să le mențină loialitatea prin planul de *stock options* și dezvoltă identitatea grupurilor mici de lucru. „Dintotdeauna am considerat că o parte a sarcinii mele profesionale este să păstrez foarte sus nivelul calității oamenilor din organizațiile cu care lucrez", a spus Jobs. „Acesta mi se pare unul dintre puținele lucruri la care-mi pot aduce o contribuție personală – să încerc să inculc în organizație obiectivul de a avea numai jucători de elită. În tot ce am întreprins, am constatat că merită cu adevărat să cauți persoanele cele mai bune."[3]

Jobs este un elitist care crede că o armată mică, dar bine pregătită, este mult mai eficientă decât o armată mare de ingineri și de designeri. El a căutat întotdeauna calitatea de vârf în oameni, în produse și în publicitate. Spre deosebire de numeroase companii, care recrutează tot mai mult personal pe măsură ce cresc în dimensiuni, Jobs a păstrat nucleul Apple relativ mic, mai ales echipa esențială, de nota maximă, de designeri, de programatori și de manageri. Mulți din echipa lui Jobs lucraseră la Apple – și pentru Jobs – de ani de zile. Când a revenit la Apple, cei mai mulți manageri de vârf ai companiei au fost cei pe care i-a adus cu el din NeXT. Nu este ușor să lucrezi pentru Jobs, dar cei care-i pot rezista tind să fie loiali.

Primul lui partener, și poate cel mai important, a fost prietenul său din liceu Steve Wozniak. Wozniak a fost geniul hardware tocilar care și-a construit singur un PC fiindcă nu-și putea permite să și-l cumpere. Pe de altă parte, Jobs a fost cel care s-a gândit să construiască și să vândă proiectele lui Wozniak, și cel care a stabilit ca acestea să fie asamblate de prietenii lor adolescenți într-un garaj. Și tot el a fost cel care a aranjat să fie vândute într-un magazin local de electronică pentru hobby-iști. În scurt timp, Jobs a început să recruteze talente din exterior pentru a crește compania și a-i dezvolta produsele.

De atunci, el a urmat același *modus operandi*: recrutarea și păstrarea celor mai buni, de la echipa primului Mac, până la povestitorii din Pixar.

PIXAR: ARTA ESTE UN SPORT DE ECHIPĂ

Dedicația lui Jobs pentru alcătuirea unei echipe de elită este cel mai bine ilustrată de cazul Pixar, studioul de animație pe care în anul 2006 l-a vândut lui Disney pentru 7,4 miliarde de dolari. În anul 1995, Pixar a lansat *Toy Story*, primul film de animație de lung metraj realizat integral pe calculator, care a devenit pelicula cu cele mai mari încasări ale anului și a câștigat un Premiu Oscar. Începând cu 1995, Pixar a lansat în fiecare an succes după succes: *Aventuri la firul ierbii*, *Povestea jucăriilor 2*, *Compania monștrilor*, *În căutarea lui Nemo*. Filmele au avut încasări de 3,3 miliarde de dolari și au fost recompensate cu mai multe Premii Oscar și cu mai multe Globuri de Aur. Este un record remarcabil, neegalat de niciun alt studio de la Hollywood. Încă mai notabil este faptul că a reușit toate acestea răsturnând complet metoda tradițională de lucru de la Hollywood.

Pixar își are sediul în câteva clădiri din oțel și sticlă fumurie dintr-un campus plin de copaci din Emeryville, un fost port maritim aflat de cealaltă parte a golfului față de orașul San Francisco. Campusul are o atmosferă relaxată, colegială și se mândrește cu toate bonusurile unui loc de muncă de înaltă tehnologie din secolul al XXI-lea: piscine, săli de cinema și o autoservire unde se află chiar și un cuptor cu lemne. Totul degajă acolo un umor straniu: reproduceri în mărime naturală a unor personaje din filmele de animație, uși camuflate în rafturi de cărți batante, o recepție care vinde jucării. Animatorii companiei nu lucrează în separeuri, ci în propriile lor cabinete – sunt realmente căsuțe de genul celor care pot fi văzute în grădini, dispuse în șir precum cele de pe plajă, fiecare fiind decorată în mod specific; o căsuță hawaiiană, de exemplu, poate fi alături

de un mini-castel medieval, prevăzut până și cu șanț cu apă de jur împrejur.

Pixar este condusă de Ed Catmull, un pionier al CGI-ului, așa-numita „computer-generated imagery" („grafică asistată de calculator"), care a inventat unele dintre tehnologiile esențiale ce au făcut posibilă animația pe calculator. După achiziția lui Pixar de Disney în ianuarie 2006, Catmull a devenit președintele studiourilor de animație Pixar și Disney. Inima povestitoare a companiei este John Lasseter, geniul creativ și câștigător de premii Oscar. Un bărbat voinic și cu aspect de unchiaș, care obișnuiește să se îmbrace în cămăși hawaiiene multicolore, Lasseter a regizat patru succese uriașe de box-office ale lui Pixar: *Toy Story 1* și *2*, *Aventuri la firul ierbii* și *Mașini*. Lasseter este în prezent director de creație la Disney, unde are sarcina de a împrăștia ceva din magia lui Pixar prin divizia de animație Disney care și-a cam pierdut din strălucire.

La Apple, Jobs este un micromanager care se implică în mod direct, dar la Pixar se ținea în general departe, lăsând operațiunile de zi cu zi în mâinile capabile ale lui Catmull și Lasseter. Ani de zile, el a fost practic un mecena care a semnat cecuri și a negociat contracte. „Dacă în 1986 aș fi știut cât va costa menținerea lui Pixar, mă îndoiesc că aș fi cumpărat compania", s-a plâns Jobs revistei *Fortune* în septembrie 1995.

„Eu îi numesc pe tipii ăia: Tatăl, Fiul și Sfântul Duh", glumește Brad Bird, regizorul filmului *Incredibilii* produs de Pixar. „Ed, care a inventat mediul ăsta cool și a proiectat mașinăria umană care-i Pixar, este Tatăl. John, forța sa motrice, creativă, este Fiul. Iar știți-voi-cine este Sfântul Duh."[4]

Potrivit autorilor Polly LaBarre și William C. Taylor, care au realizat profilul lui Pixar pentru cartea lor *Mavericks at Work* (*Excentrici în acțiune*), cultura Pixar este complet opusă celei din Hollywood, care se bazează pe angajarea *pe bază de contract* a realizatorilor de filme. În „Cetatea visurilor", studiourile angajează talentele de care au nevoie pentru realizarea unui film ca liber-profesioniști. Producătorul, regizorul, actorii și echipa lucrează pe bază de contracte, iar după terminarea

filmului își caută alte angajamente. „Problema cu modelul Hollywood este că, în general, abia în ziua în care ai terminat producția îți dai seama că ai priceput în sfârșit cum să lucrezi în colectiv", a declarat Randy S. Nelson, decanul Universității Pixar[5], pentru Taylor și LaBarre.

Pixar funcționează pe un model opus. La Pixar, regizorii, scenariștii și echipa sunt angajați, salariați care beneficiază de planul de *stock options*. Filmele produse de Pixar pot avea regizori diferiți, dar aceeași echipă centrală de scenariști, regizori și animatori lucrează la toate peliculele în calitate de angajați ai companiei.

La Hollywood, studiourile vin cu ideea poveștii – faimoasa promovare hollywoodiană, conceptul măreț. În loc să finanțeze promovări și idei pentru povești, Pixar finanțează dezvoltarea carierei angajaților săi. Așa cum explică Nelson: „Noi am făcut saltul de la o afacere concentrată asupra ideilor, la o afacere concentrată asupra oamenilor. În loc să dezvoltăm idei, dezvoltăm oameni. În loc să investim în idei, investim în oameni."

În centrul culturii de tipul „investiție în oameni" a companiei se află Universitatea Pixar, un program de instruire în timpul lucrului care oferă sute de cursuri în arte plastice, animație și cinematografie. Toți angajații de la Pixar sunt încurajați să urmeze cursuri în orice domeniu le place, indiferent dacă este sau nu relevant pentru activitatea lor. În alte studiouri, există o distincție clară între „creatori", „tehnicieni" și echipă. Însă cultura unică de la Pixar nu face deosebire între aceștia – toți cei care lucrează la filme sunt considerați artiști. Toți conlucrează pentru a spune povești și, ca atare, toți sunt încurajați să dedice cursurilor minimum patru ore pe săptămână. Clasele sunt pline cu oameni din toate nivelurile companiei: paznicii stau alături de șefii de departamente. „Încercăm să creăm o cultură a învățării, cu elevi care să învețe toată viața", a spus Nelson[6].

La Pixar se spune că „arta este un sport de echipă". Este o mantra repetată frecvent. Nimeni nu poate face un film de unul

singur, iar o echipă de povestitori buni poate să repare o poveste slabă, pe când o echipă slabă nu poate face același lucru. Dacă un scenariu nu merge, întreaga echipă lucrează împreună pentru a-l îmbunătăți. Scenariștii, animatorii și regizorul participă deopotrivă, indiferent de rolul lor oficial sau de titlul postului ocupat. „Modelul acesta abordează una dintre problemele permanente legate de oameni în orice domeniu de activitate: cum să procedezi pentru a atrage persoane foarte talentate să lucreze în compania ta, dar în același timp să le determini să obțină în mod continuu rezultate excelente, lucrând laolaltă?", a spus LaBarre.

Răspunsul este că Pixar a creat un loc de muncă ce asigură atât susținere, cât și amuzament. La Hollywood, creatorii de filme petrec mult timp trăgând sfori pentru poziții mai bune, înjunghiindu-și colaboratorii pe la spate pentru a obține avantaje și făcându-și permanent griji dacă sunt sau nu la modă. Este un loc hipercompetitiv și nesigur, care-i consumă nervos. La Pixar, procesul este în totalitate de colaborare, muncă în echipă și învățare. Există și presiuni, desigur, mai ales când se apropie termenele finale de predare a filmelor, dar – în general – locul de muncă oferă protecție și susținere. Răsplata este oportunitatea de a învăța, de a crea și, în primul rând, de a lucra alături de alți oameni talentați. La care se adaugă, bineînțeles, planul generos de *stock options*. În Pixar, animatorii se îmbogățesc și în același timp se simt minunat. Așa cum anunță inscripția în latină de pe frontonul Universității Pixar: *Alienus Non Diutius* („De acum nu mai ești singur").

Drept urmare, Pixar a atras unele dintre cele mai mari talente din domeniul animației de la Hollywood. Printre animatorii de top se numără Andrew Stanton (*În căutarea lui Nemo*), Brad Bird (*Incredibilii*, *Ratatouille*) și Pete Docter (*Compania monștrilor*), cărora concurența le oferise avantaje considerabile. Timp de mulți ani, Lasseter a avut o ofertă permanent deschisă din partea lui Disney de a schimba compania, la care a rezistat însă din cauza mediului de muncă unic prin creativi-

tate. Niciunul dintre celelalte studiouri nu-l poate concura, nici chiar Disney. După cum s-a lăudat Jobs: „Pixar a adunat în mod clar cele mai mari talente în domeniul graficii pe calculator din toată lumea, iar acum are cele mai mari talente de animație și artistice din lume pentru a realiza genul acesta de filme. În lume nu mai există cu adevărat nimeni care să poată face așa ceva. Este realmente fenomenal! Probabil că suntem cu vreo zece ani înaintea tuturor."[7]

ECHIPA PRIMULUI MAC

Prima echipă de top a lui Jobs – Bill Atkinson, Andy Hertzfeld, Burrell Smith și ceilalți – a fost formată în anul 1980 pentru a construi primul Mac și a lucrat în sediul general Apple.

Jobs s-a ocupat personal de multe recrutări și a tot adus talente de peste tot, fără să acorde importanță titlului sau experienței. Dacă aprecia că cineva este potrivit, făcea tot ce putea pentru a-l recruta. Bruce Horn, de exemplu, un programator care a creat Finder pentru Mac – inima sistemului de operare al Mac-ului – , n-a vrut inițial să lucreze la Apple, dar până la urmă a fost sedus de Jobs. Horn tocmai se angajase la altă companie, VTI, care-i promisese o primă de instalare de 15.000 de dolari, o sumă mare la momentul respectiv. După aceea însă i-a telefonat Jobs.

Horn i-a spus că acceptase un post la VTI, dar Jobs l-a convins să vadă proiectul Mac. „Steve și-a comutat la maximum «câmpul de deformare a realității»", și-a reamintit Horn. „Luni l-am sunat pe Douglas Fairbairn de la VTI și l-am anunțat că mă răzgândisem."[8]

A fost un exemplu al farmecului incredibil al lui Jobs, care ilustrează în plus dedicația sa de a-i găsi pe cei mai buni. Instinctul lui s-a adeverit: Horn s-a dovedit unul dintre colaboratorii esențiali la proiectul Mac.

După ce și-a format echipa, Jobs a acordat membrilor săi libertatea de a fi creatori și i-a protejat de birocrația aflată

în creștere la Apple, care a încercat de câteva ori să oprească proiectul Mac, pe care îl considera o distragere lipsită de importanță de la Apple II, pe atunci produsul principal al companiei. „Oamenii care lucrează efectiv sunt forța motrice dinapoia Macintosh-ului. Sarcina mea este să le creez un spațiu, să țin la distanță restul companiei”[9], a scris Jobs în anul 1984 într-un eseu care a fost publicat în primul număr al revistei *Macworld*. Hertzfeld a spus-o mai direct: „Cel mai important lucru pe care l-a făcut Steve a fost să ridice o gigantică umbrelă care să devieze gunoaiele, să protejeze proiectul de corporatiștii afurisiți îmbrăcați în costume”.[10]

Pe lângă recrutarea celor mai mari talente, Jobs acționează rapid pentru a scăpa de cei care nu se ridică la nivelul așteptărilor. Angajarea exclusiv a unor oameni excepționali și concedierea nătărăilor fusese unul dintre principiile sale manageriale cele mai vechi. „Este dureros să ai niște oameni care nu sunt cei mai buni din lume și să fii nevoit să scapi de ei; dar am descoperit că uneori sarcina mea fusese exact asta – să scap de niște indivizi care nu se ridică la nivelul așteptărilor – și am încercat întotdeauna s-o fac în mod omenos. Trebuia însă făcută și nu-i niciodată plăcută”, spunea Jobs într-un interviu din anul 1995[11].

MIC ÎNSEAMNĂ FRUMOS

Lui Jobs îi place să lucreze în echipe mici. El n-a dorit ca echipa primului Mac să depășească o sută de membri, întrucât în caz contrar ar fi devenit neconcentrată și imposibil de condus. Jobs crede cu fermitate că echipele mici formate din indivizi talentați sunt mai competitive decât grupurile mari. La Pixar, s-a asigurat că echipa nu va crește niciodată peste câteva sute de persoane. Când i s-a cerut să compare Apple și Pixar, Jobs a atribuit mare parte din succesul lui Pixar mărimii sale reduse. „Apple are niște oameni absolut uluitori, însă ansamblul din Pixar este concentrarea cea mai mare de persoane remarcabile pe care am cunoscut-o vreodată”, a declarat el pentru

Fortune în 1998. „Un individ are «doctoratul» în plante generate pe calculator: iarbă, copaci și flori 3D. Altul este cel mai bun din lume în transpunerea imaginilor pe peliculă. De asemenea, Pixar este mai multidisciplinară decât va fi vreodată Apple. Esențial însă este faptul că-i mult mai mică. În Pixar lucrează 450 de oameni. Dacă vei crește la două mii de oameni, nu vei putea avea niciodată densitatea de talente pe care o are Pixar în prezent."

Filozofia lui Jobs datează din trecutul său, când – împreună cu Wozniak și cu câțiva prieteni cam de aceeași vârstă, toți foarte tineri – asamblau manual calculatoare în garaj. Într-o anumită măsură, preferința sa actuală pentru echipe mici de dezvoltare în Apple este același lucru: simularea unui început de tip „garaj" în interiorul unei companii mari, cu peste 21.000 de angajați.

Revenim însă la Apple. În anul 1997, Jobs a început să alcătuiască o echipă de top pentru a reînvia compania. Câțiva dintre managerii de vârf pe care i-a numit lucraseră anterior cu el la NeXT; printre ei s-au numărat Jon Rubinstein, pe care l-a numit responsabil de hardware, Avie Tevanian, care conducea echipa software, și David Manovich, care a fost pus la conducerea vânzărilor. Jobs are reputație de micromanager, dar la NeXT învățase să aibă încredere în acești secunzi. El nu mai analizează toate deciziile, așa cum făcea în trecut. La Pixar, a delegat aproape totul lui Catmull și Lasseter. La Apple, cedează mare parte din managementul de zi cu zi lui Tim Cook, directorul de operațiuni (COO), un maestru al logisticii, care este considerat în general al doilea om din Apple. Ron Johnson, șeful operațiunilor de retail, conduce aproape tot ce are legătură cu lanțul de magazine retail Apple, în timp ce directorul financiar Peter Oppenheimer se ocupă de finanțe și de relația cu Wall Street. Delegarea în Apple îl eliberează pe Jobs, îngăduindu-i să facă ceea ce-i place cel mai mult: să dezvolte produse noi.

ROLUL LUI JOBS

Lucrând cu creatori precum Jonathan Ive și Jon Rubinstein, Jobs joacă un rol unic. El nu proiectează plăci de circuite și nici nu scrie linii de cod, dar își pune ferm ștampila pe activitatea echipelor sale, este conducătorul care asigură viziunea, orientează dezvoltarea și ia multe dintre deciziile esențiale. „De fapt, el nu a produs nimic, dar a creat totul", scria John Sculley despre contribuția lui Jobs la primul Mac[12].

Jobs acționează ca director al echipei, arbitrul care respinge sau acceptă munca partenerilor săi, ghidându-i pe măsură ce lucrează. O sursă mi-a spus că Ive i s-a destăinuit cândva că n-ar fi fost în stare să facă ceea ce făcea fără inputul lui Jobs. Ive poate fi un geniu creativ, dar are nevoie de mâna călăuzitoare a lui Jobs.

Jobs este „alegătorul de produs", pentru a folosi o expresie din jargonul Silicon Valley. Investitorii de capital de risc din Silicon Valley folosesc expresia respectivă pentru a identifica persoana ce decide care este produsul esențial în companiile nou-înființate. Prin definiție, o companie nou-înființată trebuie să aibă succes cu primul ei produs, deoarece – dacă nu are – dispare imediat. Totuși, nu toate companiile nou-înființate încep cu un produs. Unele sunt grupuri de ingineri cu mult talent și cu multe idei, dar care încă n-au decis ce produs să dezvolte. Asta se întâmplă permanent în Silicon Valley. Pentru a asigura succesul unei asemenea companii nou-înființate, trebuie să existe o persoană care să aibă „nas" în privința produsului. Persoana respectivă nu este întotdeauna CEO-ul sau vreun membru al conducerii, eventual poate să nu aibă experiență în management sau în marketing – talentul ei constă în a alege produsul esențial dintr-un flux de idei.

„Produsele explodează, dar trebuie să existe un «stăpân»", a explicat Geoffrey Moore, investitor de capital de risc și consultant de tehnologie. El este autorul cărții *Traversarea abisului*,

bestsellerul despre înalta tehnologie în domeniul produselor de larg consum, care este venerat ca biblia marketingului în Silicon Valley. „Succesul sau eșecul unei companii nou-înființate depinde de primul ei produs", a continuat Moore. „Companiile nou-înființate trebuie să aibă un hit, altfel vor eșua. Dacă ai ales produsul corect, ai dat lovitura."[13]

Moore spunea despre Jobs că este tocmai persoana perfectă. Unul dintre lucrurile esențiale care-l preocupă pe Moore în întâlnirile promoționale în care companiile nou-înființate caută capital de risc este alegătorul de produs al companiei. Alegerea produselor nu se face de un comitet, ci trebuie să existe un individ capabil să acționeze ca factor de decizie.

Vicepreședintele lui General Motors, legendarul „rege al automobilelor" Bob Lutz, este un exemplu bun în această privință. Fost director executiv la Chrysler, Ford și BMW, Lutz a devenit faimos pentru o serie de mașini de succes, remarcabile ca design, ca Dodge Viper, Plymouth Prowler și BMW 2002. Este un „om al mașinilor" chintesențial, care produce vehicule definitorii, spre deosebire de omologii concurenței. Alt exemplu este Ron Garriques, fost director executiv la Motorola, responsabil pentru telefonul de mare succes Razr. În anul 2007, Garriques a fost recrutat de Michael Dell – recent revenit în compania sa marcată de probleme – pentru a conduce divizia Dell de produse pentru uz personal și, fără dubiu, pentru a mai realiza câteva lovituri de piață.

„Este o activitate similară mersului pe sârmă la mare înălțime", a spus Moore. „Când cazi, faptul devine evident. Trebuie să riști totul de fiecare dată. Este ca și cum ai juca tenis pe terenul central de la Wimbledon. Și trebuie să ai multă putere să o faci. Nu mulți au puterea sau hotărârea de a împinge o idee prin companie fără a accepta modificări, compromisuri sau retușuri. Dacă mergi prin filiera unui grup de analiză, nu vei reuși nimic."

La Apple, Jobs a ales și a dirijat cu succes câte un produs de hit la fiecare doi-trei ani: iMac, iPod, MacBook, iPhone.

„Apple este o companie propulsată de hituri", a spus Moore. „A avut hit după hit."

În secolul 20, au existat numeroase companii conduse de „regi" ai produselor la fel de încăpățânați, de la Thomas Watson Jr., la IBM și la Walt Disney. Totuși, numărul companiilor de succes conduse de „regi" ai produselor, ca Sony sub conducerea lui Akio Morita, s-a redus în ultimii ani. Multe companii actuale sunt conduse de comitete. „În prezent, lipsește genul acela de antreprenori", s-a lamentat Dieter Rams, geniul designului care a ajutat la propulsarea companiei Braun și menținerea ei în prim-plan vreme de câteva decenii. „În prezent, există doar Apple și – într-o măsură mai redusă – Sony."[14]

PARTENERI DE PUGILAT

În decursul dezvoltării produsului, Jobs este implicat în multe decizii majore, de la amplasarea ventilatoarelor care răcesc calculatorul, până la fontul utilizat pentru textele de pe cutie. Dar deși este șeful șefilor, luarea deciziilor nu se face exclusiv de sus în jos. Discuțiile și dezbaterile sunt esențiale pentru gândirea sa creativă. Jobs dorește parteneri care să-i pună ideile sub semnul întrebării și ale căror idei să le poată pune el însuși sub semnul întrebării, adesea cu forța. El ia decizii, angajându-se în dueluri intelectuale directe. Asta înseamnă eforturi și agresivitate, dar – în același timp – este un proces riguros și creativ.

Să examinăm, de exemplu, stabilirea prețului pentru primul Mac, în anul 1984. Jobs s-a luptat vreme de câteva săptămâni cu John Sculley pentru prețul acela. Și n-a fost vorba doar de vreo două întâlniri, au discutat în contradictoriu *săptămâni* întregi. Stabilirea prețului pentru Mac prezenta o problemă. Veniturile lui Apple erau în coborâre, iar dezvoltarea Mac-ului fusese costisitoare. Sculley dorea să recupereze investiția de cercetare-dezvoltare și să adune suficienți bani pentru a depăși strategic promovarea concurenței. Pe de altă parte, dacă Mac-ul avea un preț prea mare, i-ar fi putut speria pe cumpă-

rători și nu s-ar fi vândut în cantități suficiente. Cei doi au dezbătut pe rând ambele direcții de abordare – teza și antiteza – , susținând idei contrare celor în care credeau de fapt, doar pentru a vedea unde vor duce argumentele. Eufemistic, Sculley a numit confruntarea de idei cu Jobs „turnir". „Lui Steve și mie ne plăcea să adoptăm o poziție, pentru ca după aceea să cotim cu 180 de grade și să îmbrățișăm părerea contrară", a scris el. „Ne duelam permanent ca într-un turnir despre ceea ce gândeam – despre idei noi, proiecte și colegi."

Ședințele de la Apple pot fi adesea dezbateri lungi și combative, deoarece pe Jobs îl încântă înfruntările intelectuale. El dorește o discuție la nivel înalt – ba chiar și o ceartă – , deoarece este modul cel mai eficient de a ajunge la esența unei probleme, iar prin angajarea celor mai buni oameni pe care-i poate găsi se asigură că dezbaterea este la nivelul cel mai elevat.

O ședință cu Jobs poate fi o testare a abilităților personale în condiții de presiune. El va pune sub semnul întrebării orice i se spune, uneori în mod grosolan. Însă nu-i decât un test. Jobs îi silește pe oameni să-și susțină ideile. Dacă se simt îndeajuns de puternici, își vor apăra poziția. Ridicând ștacheta, dar și tensiunea arterială a interlocutorilor, el îi testează pentru a vedea dacă știu despre ce vorbesc și dacă au argumente solide. Cu cât își apără mai ferm poziția, cu atât este mai probabil să aibă dreptate. „Dacă ești un *yesman*, ești pierdut cu Steve, deoarece el este sigur de ceea ce știe, așa că are nevoie de cineva care să-l provoace, să-l contrazică", mi-a spus Peter Hoddie, fost programator la Apple. „Uneori, el spune: «Cred că trebuie să facem asta» – și este un test pentru a vedea dacă-l contrazice cineva. Acela este genul de persoane pe care-l caută."[15]

Chiar dacă Jobs recurge la o cacealma, este foarte greu să-l păcălești. „O să-și dea seama repede dacă nu știi despre ce vorbești", a spus Hoddie.

„Este realmente sclipitor. Este foarte bine informat și are contacte cu personalități de vârf din multe domenii. O să-și dea seama dacă nu știi despre ce vorbești."

În ciuda reputației sale de șef irascibil, Jobs a fost mai mult decât capabil să lucreze foarte bine cu oamenii. În cariera sa de treizeci de ani, a menținut un șir de parteneriate creatoare, începând cu amicul din liceu Steve Wozniak. Lista respectivă include echipa de design a primului Mac, de la geniul hardware Burrell Smith, la eminențe ale programării ca Alan Kay, Bill Atkinson și Andy Hertzfeld. În deceniul în care Jobs a lucrat cu geniul designului, cu Jonathan Ive, Apple a fost lider mondial în designul industrial. Partenerii lui din Apple sunt Jon Rubinstein, care a supervizat un șir de hituri hardware, de la iMac la iPod, și Ron Johnson, care a fost eminența cenușie a magazinelor retail Apple, unul dintre lanțurile cu cel mai mare succes financiar. Iar la Pixar, asocierea lui cu Ed Catmull și John Lasseter a creat o supraputere cinematografică.

Unul dintre parteneriatele sale profesionale cele mai productive a fost cu Lee Clow, un hippy înalt și bărbos, care lucra în publicitate, și cu agenția acestuia, TBWA/Chiat/Day. Parteneriatul lui Jobs cu Clow și agenția lui s-a întins pe trei decenii, rezultatul fiind una dintre cele mai memorabile și mai influente campanii publicitare, de la spotul TV din 1984, care a introdus Macintosh-ul, până la reclamele cu silueta iPod-ului, răspândite în toată lumea.

Având sediul în Los Angeles, TBWA/Chiat/Day este considerată una dintre cele mai creative companii publicitare din lume. Co-înființată în anul 1968 de Guy Day, un veteran al publicității din Los Angeles, și de Jay Chiat, un newyorkez energic, care s-a mutat în sudul Californiei pe la mijlocul anilor 1960, compania este condusă actualmente de Lee Clow, care i-a fost mult timp director de creație. Compania a fost cândva considerată „trăsnită", dată fiind abordarea controversată, uneori necugetată, a reclamelor, dar s-a maturizat, iar acum se fălește cu clienți sobri și foarte valoroși, ca Nissan, Shell și Visa.

TBWA/Chiat/Day a creat pentru Apple campanii foarte lăudate și cu care a câștigat și premii. Campaniile lor publicitare sunt mai degrabă evenimente culturale, nu simple clipuri publicitare. Reclame ca „Think Different", „Switchers" și

„I'm a Mac" au fost larg difuzate, criticate, parodiate și copiate. Când o campanie dă naștere la sute de parodii pe YouTube și este transformată într-un scheci în serialele TV de comedie, se poate afirma cu certitudine că reclamele au săltat din domeniul comercial în cel cultural.

Legăturile lui Jobs cu compania de publicitate a demarat la începutul anilor 1980, când agenția – cunoscută pe atunci ca Chiat/Day – a produs o serie de reclame populare pentru calculatoarele Apple. În anul 1983, agenția a început lucrul la una dintre cele mai faimoase reclame din istoria publicității: spotul TV care a prezentat Macintosh-ul în pauza finalei campionatului național de fotbal american, Super Bowl, în ianuarie 1984.

Spotul începea cu un slogan preluat din altă reclamă, abandonată între timp, la care lucra pe atunci agenția: „De ce 1984 nu va fi ca «1984»?" – o referire la romanul utopic al lui George Orwell, faimos în anii războiului rece (fusese publicat în 1949). Era un slogan prea bun ca să fie pur și simplu ignorat, așa că agenția i l-a vândut lui Apple. Și, desigur, a fost perfect potrivit pentru lansarea Mac-ului. Chiat/Day l-a angajat pe regizorul englez Ridley Scott, care tocmai terminase *Vânătorul de recompense*, pentru a filma reclama într-un studio cinematografic din Londra. Folosind o distribuție de skinhead britanici, Scott a zugrăvit un viitor orwellian sumbru, în care o propagandă stridentă de tip Big Brother proiectată pe un ecran TV gigantic supune masele la ascultare. Pe neașteptate, apare în fugă o femeie atletică într-un tricou Macintosh, care sparge ecranul prin azvârlirea unui baros. Reclama de șaizeci de secunde nu arăta absolut deloc nici Mac-ul și nici vreun alt calculator, dar mesajul era clar: Mac-ul avea să-i elibereze pe utilizatori de „asupritorul" IBM.

Consiliul directorial Apple a vizionat reclama cu numai o săptămână înainte de difuzare și s-a îngrozit. S-a dispus retragerea ei de la Super Bowl, însă Chiat/Day n-a izbutit să vândă la timp intervalul publicitar, așa că reclama a fost difuzată.

Evenimentul s-a dovedit norocos, deoarece a atras în mass-media mai multă atenție și mai multe comentarii decât

meciul în sine. Deși a rulat de numai două ori (în timpul lui Super Bowl și anterior la un post TV obscur, în toiul nopții, doar pentru a deveni eligibilă pentru premiile în domeniu), reclama a fost redifuzată în nenumărate jurnale de știri și în emisiunea TV *Entertainment Tonight*. Apple a estimat că peste 43 de milioane de oameni au văzut-o la știri, ceea ce a echivalat cu milioane de dolari de publicitate gratuită, potrivit unei aprecieri a lui John Sculley.

„Reclama aceea a schimbat stilul reclamelor; produsul a schimbat domeniul publicității; tehnologia a schimbat lumea", a scris editorialistul Bradley Johnson de la revista *Advertising Age* într-o retrospectivă din anul 1994. „A schimbat Super Bowl dintr-un meci de fotbal în Super Evenimentul publicitar al anului și a inaugurat epoca reclamelor ca știri."[16]

Reclama „1984" este tipică pentru Jobs. A fost îndrăzneață și sfidătoare, și complet diferită de alte reclame ale epocii ei. În locul unei prezentări directe a produsului, „1984" era un mini-film cu personaje și intrigă. Jobs n-a inventat-o, nici n-a scris-o, nici n-a regizat-o, dar a fost îndeajuns de inteligent pentru a se asocia cu Lee Clow și Jay Chiat și a le acorda libertate creatoare.

Reclama „1984" a câștigat peste 35 de premii pentru Chiat/Day, inclusiv Marele Premiu la Cannes, și a condus la încasări de milioane de dolari. De asemenea, s-au atras și clienți noi. A anunțat totodată o epocă de reclame gen „stil de viață", care treceau pe plan secund caracteristicile unui produs în favoarea atractivității sale. Nimeni nu se gândea să facă publicitate în acest fel, mai ales în industria calculatoarelor; și foarte puține companii erau capabile să comunice cu clienții într-o asemenea manieră originală, neortodoxă. Jobs a părăsit Apple în anul 1985, iar compania a schimbat agenția de publicitate la scurt timp după aceea. Când a revenit, în anul 1996, Jobs a readus Chiat/Day pentru a crea o campanie care să „refocalizeze" Apple.

„GÂNDEȘTE DIFERIT”

Jobs era îngrijorat de lipsa de concentrare a companiei Apple. El dorea o reclamă care să reamintească lumii – și lui Apple în primul rând – care îi erau valorile esențiale și de aceea i-a cerut lui Chiat/Day să creeze o campanie care să se adreseze acelor valori esențiale. „Ne-au rugat să venim și să discutăm despre ce avea nevoie Apple pentru a-și regăsi focalizarea”, a spus Clow. „De fapt, nu era greu; însemna pur și simplu revenirea la rădăcinile lui Apple.”[17]

Clow, care umblă de obicei îmbrăcat în tricou, șort și sandale, a spus că ideea pentru „Think Different” („Gândește diferit”)* a provenit din gândirea despre baza de utilizatori ai Mac-ului: designerii, artiștii plastici și persoanele creatoare – care rămăseseră clienți loiali de-a lungul perioadei celei mai întunecate a companiei. „Toți au îmbrățișat imediat ideea că această campanie ar trebui să fie despre creativitate și despre gândirea atipică”, a spus Clow. „Ideea a luat aripi atunci când am întrebat de ce să nu-i lăudăm pe toți cei care s-au gândit cândva la felul în care ar putea schimba lumea. Astfel, au început să fie menționați Gandhi și Edison.”[18]

Campania a fost definitivată foarte repede și a constat în fotografii alb-negru a patruzeci de faimoși iconoclaști, printre care Muhammad Ali, Lucille Ball și Desi Arnaz, Maria Callas, Cesar Chavez, Bob Dylan, Miles Davis, Amelia Earhart, Thomas Edison, Albert Einstein, Jim Henson, Alfred Hitchcock, John Lennon și Yoko Ono, reverendul Martin Luther King Jr., Rosa Parks, Picasso, Jackie Robinson, Jerry Seinfeld, Ted Turner și Frank Lloyd Wright. Apple a publicat reclamele în reviste și pe panouri și a difuzat o reclamă TV care îi celebra pe cei „inadaptabili, pe rebeli, pe zurbagii… pe nebuni”. Reclama

---

* Originalul englez *think different* este greu de echivalat, deoarece, strict gramatical, ar fi fost *think differently*. (n. red.)

era „cei suficient de nebuni, care cred că pot schimba lumea sunt cei care chiar o vor face".

Campania publicitară a sosit într-un moment critic din istoria companiei Apple, care avea nevoie de un fel de declarație publică privind valorile și obiectivele sale – atât pentru angajați, cât și pentru clienți. Campania „Think Different" tocmai asta făcea, arăta virtuțile companiei: creativitatea, unicitatea, ambițiile. Era, din nou, o declarație îndrăzneață – Apple se asocia pe sine, dar și pe utilizatorii produselor sale, cu unii dintre cei mai mari lideri, gânditori și artiști ai omenirii.

Fotografiile erau prezentate fără etichete identificatoare, o strategie utilizată anterior de Chiat/Day într-o campanie din anul 1984 pentru Nike, care prezenta sportivi faimoși. Lipsa de etichete îi stimula pe privitori să ghicească subiectul, o strategie care făcea ca reclamele să fie cuprinzătoare și implicante, îi răsplătea – spunem așa – pe cunoscători. Dacă știai pe cine prezenta reclama, te saluta ca pe un inițiat, un *connoisseur*. A mers ca pe roate. Oamenii erau încântați să identifice subiectele reclamelor și colectau postere din campanie pentru a le lipi pe pereții dormitoarelor sau birourilor.

Jobs a fost implicat din capul locului, propunând eroi preferați precum Buckminster Fuller și Ansel Adams. Și-a utilizat de asemenea numeroasele contacte și fantastica sa putere de convingere pentru a obține acordul unora ca Yoko Ono ori ca moștenitorii lui Albert Einstein. În același timp, a refuzat sugestia agenției de a apărea el însuși într-o reclamă.

DEPĂȘIREA PROMOVĂRII CONCURENȚEI

Unul dintre detaliile care au deosebit întotdeauna compania Apple de concurenții săi a fost publicitatea, care este foarte importantă pentru Jobs, venind pe locul al doilea imediat după tehnologie. Ambiția sa, de mult declarată, este de a face calculatoarele accesibile tuturor, ceea ce pentru el înseamnă că trebuie să li se facă reclamă, ca atare publicitatea constituie o parte esențială a comunicării cu utilizatorul. „Visul meu este ca fie-

care cetățean al planetei Pământ să aibă propriul său calculator Apple, ca atare trebuie să excelăm în marketing", spunea el în perioada de început a companiei[19]. Jobs este extrem de mândru de publicitatea Apple și adesea oferă în premieră reclame noi în discursurile sale esențiale de la Macworld. Dacă prezintă un produs, există de obicei și o reclamă care-l însoțește, iar Jobs o arată întotdeauna publicului. Dacă reclama este foarte bună, o va prezenta de două ori, încântat în mod evident.

Mai mult ca oricine altul din industria PC-urilor, Jobs a intenționat să creeze calculatoarelor o imagine unică, neasociată împătimiților de IT. La sfârșitul anilor 1970, el l-a angajat pe Regis McKenna, un pionier al publicității din Silicon Valley, pentru a-l ajuta ca primele calculatoare Apple să-i atragă pe consumatorii obișnuiți. Era necesar ca reclamele să transmită motivul pentru care ar fi avut nevoie de unul dintre aceste PC-uri noi. Nu exista o cerere pentru așa-zisele „calculatoare casnice", dar reclamele trebuiau să o creeze. McKenna a desenat reclame colorate care prezentau calculatoare în decoruri casnice. Reclamele erau scrise în limbaj simplu, lesne de înțeles, complet lipsit de jargonul tehnic ce domina reclamele concurenței și care, la urma urmelor, încerca să atragă o piață complet diferită – pe hobby-iști.

Prima reclamă pentru Apple II publicată într-o revistă arată un tânăr cu aspect educat care lucrează cu calculatorul său pe o masă de bucătărie, în timp ce soția, care spală vase, îl privește adorator. Poate că viziunea sexuală a reclamei era de modă veche, dar transmitea mesajul că PC-urile Apple erau... utile! Decorul de bucătărie făcea ca ele să pară un alt aparat casnic obișnuit care ușurează munca de rutină.

Importanța publicității pentru Jobs este clar ilustrată de persoana pe care a ales-o drept CEO, pentru a conduce Apple în epoca de început a companiei: John Sculley, director executiv de marketing de la PepsiCo, care folosise publicitatea pentru a aduce Pepsi în Fortune 500. La ora aceea, Apple era una dintre companiile americane cu creșterea cea mai rapidă, dar avea nevoie de un director executiv cu experiență care să-i

gestioneze creșterea. La numai douăzeci și șase de ani, Jobs era considerat de consiliul de administrație Apple prea tânăr și neexperimentat pentru funcția respectivă, așa încât fusese însărcinat cu găsirea unui CEO. Jobs a petrecut multe luni pentru a găsi un asemenea om cu experiență și cu care să poată colabora.

A optat până la urmă pentru John Sculley, președintele de treizeci și opt de ani al lui PepsiCo, care fusese eminența cenușie a campaniei publicitare „Pepsi Generation" ce ajutase la detronarea lui Coke de pe poziția de brand numărul unu pentru prima dată în istoria sa. Jobs a petrecut câteva luni curtându-l pe Sculley, un director experimentat și un om de marketing extraordinar, pentru a-l convinge să conducă Apple.

În decursul „Războaielor Cola" din anii 1970, Sculley crescuse puternic cota de piață a lui Pepsi prin cheltuirea unor sume uriașe în reclame TV inteligente. Campanii scumpe și elegante, ca „Pepsi Challenge", au transformat Pepsi dintr-o veșnică ocupantă a locului secund într-un gigant al băuturilor răcoritoare, pe picior de egalitate cu Coca-Cola. Jobs dorea ca Sculley să aplice aceleași tehnici publicitare pe piața tânără a calculatoarelor personale, fiind mai cu seamă îngrijorat în privința Macintosh-ului, care urma să fie lansat peste câteva luni. El simțea că publicitatea va fi unul dintre factorii majori în succesul său. Dorea ca Mac-ul să atragă publicul larg – nu doar pe împătimiții de electronică – , iar reclama eficientă făcută unui produs nou, straniu și nefamiliar urma să fie esențială în această privință. Sculley nu avea absolut nicio experiență în IT, dar asta era lipsit de importanță. Jobs dorea să beneficieze de talentele sale la nivel de expert în marketing. Pentru a-l cita chiar pe el, Jobs dorea să creeze o „Apple Generation".

Sculley a condus Apple în parteneriat cu Jobs, căruia i-a devenit mentor și profesor, aplicându-și cunoștințele la nivel de expert în marketing pe piața PC-urilor, abia născută, dar care creștea rapid. Strategia celor doi a fost de a crește vânzările repede și apoi de a depăși promovarea concurenței. „Apple încă nu înțelesese că, fiind o corporație de un miliard de dolari, avea avantaje imense pe care nu le exploataserăm", a scris

Sculley în autobiografia sa *Odyssey* (*Odiseea*). „Este aproape imposibil ca o companie cu vânzări de 50 de milioane de dolari sau chiar 200 de milioane de dolari să investească în genul de campanii publicitare TV eficiente de care ai nevoie dacă intenționezi să lași cât de cât o urmă."[20]

Jobs și Sculley au crescut imediat bugetul pentru publicitate al lui Apple de la 15 milioane de dolari la 100 de milioane de dolari. Sculley a spus că scopul lor era de a face din Apple „în primul și în primul rând o companie de marketing a produselor". Mulți critici au trecut repede peste stilul publicitar al lui Apple, respingându-l ca trivial și neimportant. Doar paiete, fără pic de substanță. Însă marketingul fusese dintotdeauna o strategie esențială a companiei, care utilizase publicitatea ca mod esențial și eficient pentru a se deosebi de concurență. „Steve și cu mine eram convinși că dăduserăm peste formula secretă: o combinație de tehnologie revoluționară și de marketing", scria Sculley[21].

Ideile lui Sculley au avut o mare influență asupra lui Jobs, formând baza pentru multe dintre tehnicile de marketing pe care acesta din urmă le aplică și în prezent la Apple.

În PepsiCo, Sculley fusese responsabil de unele dintre primele și cele mai de succes exemple ale publicității de tip „stil de viață" – reclame cu încărcătură emoțională care încercau să ajungă la mințile oamenilor prin intermediul inimilor lor. În loc să insiste asupra atributelor specifice ale lui Pepsi comparativ cu ale altor băuturi carbogazoase, care erau neglijabile, Sculley a creat reclame care transmiteau ideea unui „stil de viață de invidiat".

În acest scop, reclamele sale „Pepsi Generation" prezentau tineri tipic americani surprinși în activități idealizate de petrecere a timpului liber: jucându-se cu cățeluși pe un câmp sau mâncând pepeni la un picnic. Reclamele Pepsi zugrăveau viniete simple ale momentelor magice ale vieții, proiectate în decorul unei Americi aproape mitice care aparținea clasei de mijloc. Erau concepute pentru a-i încânta pe așa-numiții „baby boomers" – consumatorii bogați și cu creșterea cea mai rapidă

din economia postbelică – , prezentând un stil de viață la care ar fi aspirat ei. Au fost primele reclame „stil de viață".

Reclamele Pepsi au fost tratate ca niște filme miniaturale, realizate de regizori hollywoodieni la nivel cât se poate de ridicat. În timp ce alte companii cheltuiau 15.000 de dolari pentru o întreagă campanie publicitară, Pepsi cheltuia între 200.000 și 300.000 de dolari pentru o singură reclamă[22].

În prezent, Jobs face exact același lucru la Apple. Compania este faimoasă pentru reclamele sale „stil de viață". Nu le umple niciodată cu ce viteză are procesorul și câți GB de memorie, cu funcții și cu nu știu ce caracteristici, așa cum fac toți ceilalți producători de calculatoare, ci se angajează în marketingul unui stil de viață. Reclamele prezintă tineri moderni cu un „stil de viață de invidiat", care se datorează produselor Apple. Campania publicitară de mare succes a companiei pentru iPod arată tineri ce se bucură de muzica pe care o ascultă. Nu se menționează nicio clipă capacitatea hard diskului iPod-ului.

Sculley a perfecționat de asemenea arta organizării de evenimente de marketing, mari și spectaculoase, și a convins mass-media să le trateze ca pe niște știri. De exemplu, faimoasele prezentări importante ale lui Jobs la Macworld, unde lansează adesea produse, își au rădăcinile în campaniile „Pepsi Challenge" ale lui Sculley din anii 1970. Pentru a-și contracara rivala Coke, Sculley a inventat „Pepsi Challenge" – un test orb de degustare care opunea Pepsi lui Coke, organizat în magazine, malluri și la mari evenimente sportive. Testele acelea au trezit adesea un interes atât de mare, încât au atras reporterii televiziunilor locale. A fost imediat evident că o apariție la știrile TV locale în seara respectivă valora mai mult decât orice reclamă de treizeci de secunde. Sculley a ridicat ștacheta, organizând teste cu celebrități la meciuri importante, care atrăgeau frecvent publicitate. „La urma urmelor, marketingul este teatru", a scris el. „Este ca și cum ai pune în scenă un spectacol. Pentru a-i motiva pe oameni trebuie să-i determini să fie interesați de produsul tău, să-i amuzi și să-ți transformi produsul într-un eveniment incredibil de important. Campania Pepsi

Challenge a făcut toate acestea, mărind dimensiunile companiei Pepsi la proporții uriașe și făcând brandul mai mare decât realitatea."[23]

ÎNCĂ CEVA: CAMPANII DE MARKETING COORDONATE

În esență, Jobs utilizează aceeași tehnică de tratare a evenimentelor de marketing, le consideră „teatru de știri", de exemplu atunci când prezintă produse noi la Macworld Expo. Discursurile lui specifice „și încă ceva" de la Macworld, precum și prezentările de produse speciale au devenit evenimente media majore. Apple a avut șase prezentări de produse speciale în 2006 și șapte în anul 2007. Ele sunt efectiv teatru de marketing, pus în scenă pentru mass-media internațională.

Prezentările realizate de Jobs sunt de asemenea integrate în campanii de publicitate mari și perfect coordonate, executate cu o precizie care l-ar impresiona și pe un general. Campaniile combină zvonurile și surpriza cu marketingul tradițional și se bazează pe secretomanie, considerându-se că – în acest fel – eficiența e mai mare. Din exterior pot părea cumva haotice și necontrolate, dar sunt precis planificate și coordonate. Iată scenariul.

Cu câteva zile înainte de prezentarea unui produs, departamentul PR din Apple trimite invitații presei și VIP-urilor. Invitațiile anunță ora și locul unui „eveniment special", dar conțin foarte puține informații despre natura acestuia ori despre produsele aflate în dezvoltare care ar putea fi anunțate. Este o provocare. Practic, Jobs spune: „Am un secret, ia ghiciți despre ce ar putea fi vorba."

Imediat limbile se dezleagă. Urmează o avalanșă de postări pe bloguri și de articole în presă care speculează ce va anunța Jobs. În mod tradițional, speculațiile se limitau la site-urile Web ale specialiștilor Apple și la forumurile fanilor, dar mai recent și mass-media anunță zvonurile. *Wall Street Journal*, *New York Times*, CNN și *International Herald Tribune* au scris

fără excepție articole cu sufletul la gură, abia așteptând prezentările lui Jobs. Zvonurile din jurul lui Macworld 2007, de exemplu – când Jobs a prezentat iPhone-ul – au ajuns până și în emisiunile de știri de pe toate rețelele de cablu și TV, lucru nemaiîntâlnit atunci. Nici chiar Hollywoodul nu atrage atâta atenție asupra premierelor sale cinematografice.

Genul acesta de publicitate ar valora multe sute de milioane de dolari dacă nu ar fi difuzările gratuite. Lansarea iPhone-ului, în ianuarie 2007, a fost cea mai mare până în prezent. Stând pe scenă în San Francisco, Jobs a eclipsat de unul singur Consumer Electronics Show (CES) din Las Vegas, care se desfășura în aceeași perioadă și care este de anvergură mult mai mare. CES este mai important din punct de vedere economic decât Macworld, totuși Jobs și iPhone-ul l-au trecut fără mare efort într-un con de umbră. Lansarea iPhone-ului a umbrit și noutățile unor companii mult mai mari, inclusiv lansarea versiunii Windows Vista de Microsoft și a devenit cel mai important subiect IT al anului. Profesorul David Yoffie de la Harvard Business School a estimat că reportajele cu zvonuri despre iPhone și articolele ce le-au urmat au valorat circa 400 de milioane de dolari, dar au fost, de fapt, o publicitate gratuită. „Nicio altă companie n-a primit vreodată genul acesta de atenție la lansarea unui produs", afirmă Yoffie. „Este fără precedent."[24]

Succesul a fost atât de mare, încât Apple n-a cheltuit niciun cent pentru a face reclamă iPhone-ului înainte de lansarea sa. „Programul nostru secret de marketing pentru iPhone a fost inexistent", le-a declarat Jobs angajaților Apple într-un comunicat difuzat la nivelul întregii companii. „N-am făcut absolut nimic!"

Bineînțeles, genul acesta de atenție n-ar fi existat dacă planurile de producție ar fi fost cunoscute din timp. Toată stratagema se bizuie pe secret, care este foarte strict. În Moscone Center din San Francisco, standul Apple este acoperit cu o draperie neagră înaltă de șapte metri. Unica sa ușă, în spate, este păzită de cineva care verifică foarte atent legitimațiile celor

care încearcă să intre. Alți doi bodyguarzi stau în colțuri opuse ale standului dreptunghiular, supraveghind laturile. Tot ce se află înapoia draperiei este de asemenea acoperit, inclusiv părțile superioare ale vitrinelor cu exponate. Până și scena principală de prezentare, care se află în mijlocul standului, este complet acoperită de jur împrejur. Toate bannerele publicitare ce atârnă din plafon sunt acoperite pe ambele părți. Învelitorile lor au un mecanism complex de scripeți, care le vor înlătura după ce Jobs a făcut anunțul. Deasupra intrării în complex există de asemenea un banner publicitar mare, învelit tot în prelată neagră. Bannerele sunt păzite non-stop. Odată, paznicii au depistat niște bloggeri care fotografiau și i-au obligat să-și șteargă cardurile de memorie ale aparatelor foto. „Efortul de secretizare a informațiilor se învecinează uneori cu paranoia", a scris Tom McNichol în revista *Wired*.

Cu câteva săptămâni înainte de lansare, departamentul PR din Apple expediază noul produs, cu condiția respectării stricte a unor condiții de confidențialitate, la trei dintre cei mai influenți recenzenți de produse IT: Walt Mossberg de la *Wall Street Journal*, David Pogue de la *New York Times* și Edward Baig de la *USA Today*. Întotdeauna sunt aceiași trei recenzenți, deoarece se știe că sunt persoane care pot potența sau pot distruge un produs. O recenzie nefavorabilă poate să însemne dezastru pentru un dispozitiv, dar una favorabilă îl poate transforma într-un succes de proporții. Mossberg, Pogue și Baig își pregătesc recenziile pentru a fi publicate la data lansării produsului.

Între timp, departamentul PR contactează revistele de știri și business, oferind posibilitatea de a „trage cu ochiul" din culise la crearea produsului. Aceasta nu înseamnă de obicei mare lucru – majoritatea detaliilor lipsesc –, dar este mai bine decât nimic, iar revistele acceptă întotdeauna propunerea respectivă. Reporterul se învârte câteva zile prin Apple și capătă câteva informații despre istoria conceperii produsului pentru articolul său. Apariția chipului lui Jobs pe coperte asigură vânzarea tirajului revistelor. Jobs stârnește vechi rivalități și deschide

licitații între *Time* și *Newsweek*, și între *Fortune* și *Forbes*. Revista care promite prezentarea cea mai extinsă capătă exclusivitatea. Jobs folosește în mod repetat acest truc și obține întotdeauna rezultate. L-a utilizat întâia dată cu primul Mac și-l numește „ocheadă". Familiarizarea unui reporter cu un produs nou înainte de lansare garantează de obicei o recenzie favorabilă. Când Jobs a lansat un iMac nou în anul 2002, revista *Time* a căpătat exclusivitatea poveștii din culise, iar pentru asta Jobs s-a ales cu coperta întâi și șapte pagini color la interior. Reportajul a fost publicat la momentul perfect pentru prezentarea calculatorului la Macworld.

În timpul discursului, Jobs păstrează întotdeauna anunțul cel mai important pentru sfârșit, când spune „și încă ceva" – aproape ca și cum ar fi fost gata să uite.

În clipa în care Jobs dezvelește produsul, mașina de marketing a lui Apple își începe bombardamentul publicitar. Bannerele secrete de la Macworld sunt desfășurate și imediat prima pagină a site-ului Apple arată noul produs. După aceea, începe o campanie coordonată în reviste, ziare, radio și TV. În câteva ore, apar postere noi pe panourile publicitare și în stațiile de autobuz din toată țara. Reclamele Apple sunt peste tot. Este vechiul adagio al publicității: conștientizarea înseamnă vânzări. Toate reclamele au mesaj și stil consecvent. Mesajul este simplu și direct: „O mie de cântece în buzunarul tău" este tot ce trebuie să știi despre iPod.

SECRETUL SECRETOMANIEI

În luna ianuarie 2007, un judecător a dispus ca Apple să plătească 700.000 de dolari drept cheltuieli de judecată pentru două site-uri Web, care anunțaseră detalii despre un produs nelansat care purta numele de cod Asteroid. Apple acționase site-urile în judecată, în tentativa de a afla identitatea persoanei din companie care dăduse informația, dar pierduse procesul.

Unii au speculat că Jobs acționase site-urile în judecată pentru a ține presa la respect. Procesul a fost considerat ca in-

timidarea presei, o tactică gândită pentru a o împiedica să difuzeze zvonuri. Mare parte dintre discuțiile publice care au urmat s-au referit la libertatea presei și la întrebarea dacă bloggerii au aceleași drepturi ca reporterii profesioniști, care se bucură de o anumită protecție în conformitate cu legislația presei. De aceea, Electronic Frontier Foundation a preluat cazul și l-a transformat într-o cauză celebră – pentru a proteja libertatea presei. Dar, din punctul de vedere al lui Jobs, cazul n-a avut nicio legătură cu libertatea presei. El i-a acționat pe bloggeri în judecată pentru a-și speria propriii angajați. El era mai puțin preocupat de a pune căluș presei, cât de a pune căluș angajaților care scăpaseră informația către presă – și oricui s-ar fi gândit să facă același lucru în viitor. Metoda de *buzz marketing* a lui Apple valorează sute de milioane de dolari și Jobs dorea să „astupe scurgerile".

Apple condus de Jobs este obsedată de secretomanie. Este aproape la fel de secretoasă ca o agenție guvernamentală care lucrează sub acoperire. La fel ca agenții CIA, angajații Apple nu discută despre ceea ce fac, nici chiar cu confidenții lor cei mai apropiați: parteneri de viață, prieteni, părinți. În niciun caz nu-și vor discuta activitatea cu persoane din exteriorul companiei. Mulți nici nu vor pronunța numele Apple. Aidoma superstițioșilor din lumea teatrelor, care – de exemplu – numesc *Macbeth* „piesa cu scoțieni", unii angajați Apple o numesc „compania de fructe".

Divulgarea informațiilor este o infracțiune care duce automat la concediere, dar mulți angajați nu știu oricum nimic. Personalul de la Apple capătă doar informațiile stricte de care are nevoie pentru a-și desfășura activitatea. Programatorii scriu software pentru produse pe care nu le-au văzut niciodată. Un grup de ingineri proiectează o sursă de alimentare pentru un produs nou, în timp ce alt grup lucrează la ecranul acestuia. Niciunul dintre grupuri nu apucă să vadă designul final. Compania are o structură celulară și fiecare celulă este izolată de celelalte, la fel ca în rețelele de spioni sau ca în organizațiile teroriste.

În trecut, informațiile se „scurgeau" atât de rapid din interiorul companiei, încât legendara publicație din domeniu – *MacWeek* – era cunoscută ca MacLeak. Toți, de la ingineri la manageri, transmiteau informații presei. După revenirea lui Jobs, cei 21.000 de angajați Apple și zecile de furnizori ai companiei sunt extrem de zgârciți cu vorba. În ciuda zecilor de reporteri și bloggeri care adulmecă, se află foarte puține informații concrete despre planurile sau despre produsele de viitor ale companiei.

Unele dintre măsurile de impunere a secretului luate de Jobs frizează extremul. Când l-a angajat pe Ron Johnson de la Target pentru a conduce divizia de retail Apple, Jobs l-a rugat să folosească un nume fictiv vreme de câteva luni pentru ca nimeni să nu afle că intenționa să deschidă magazine retail. Johnson a fost listat în agenda telefonică Apple sub un nume fals pe care-l utiliza când se caza în hoteluri.

Phil Schiller, șeful marketingului Apple, a declarat că nu i s-a permis să le spună soției și copiilor la ce lucra. Fiul său adolescent, un fan iPod, era curios să știe ce pregătea tatăl său, dar acesta trebuia să-și țină gura dacă nu dorea să fie concediat. Până și Jobs însuși se supune propriilor sale reguli: a luat acasă un boom box iPod hi-fi pentru a-l testa, dar l-a ținut acoperit cu o husă neagră. Și l-a ascultat doar când nu era nimeni în jur.

Secretomania obsesivă de la Apple nu este o caracteristică mai bizară a tendințelor lui Jobs vizavi de control, ci un element esențial al foarte eficientei mașini de marketing a companiei. Apple câștigă milioane de dolari în publicitate gratuită de fiecare dată când Jobs pășește pe o scenă pentru a anunța un produs nou. Mulți s-au întrebat de ce nu există bloggeri în Apple. Pentru că în Apple „a trăncăni înseamnă a te nenoroci". Pe de altă parte, la Pixar există zeci de bloggeri, care au existat chiar dinainte ca Jobs să fi vândut compania lui Disney. Bloggerii din Pixar bârfesc cu încântare despre toate aspectele proiectelor companiei și activității lor profesionale. Diferența este că filmele realizate de Pixar nu se bazează pe o lansare surpriză

pentru a atrage presa. Filmele noi sunt anunțate în mod rutinier în publicațiile de specialitate de la Hollywood. Jobs nu este obsedat de control de dragul controlului; obsesia lui are fundament. Un produs nou nu înseamnă o știre, decât dacă este cu adevărat nou. Secretomania păstrează elementul de surpriză.

PLUSUL DE PERSONALITATE

Pe lângă prezentarea noilor produse atractive, Jobs a avut foarte mult succes în crearea unei *personalități* pentru Apple. Prin intermediul publicității, el a dezvoltat o imagine a ceea ce simbolizează împreună cu Apple. La sfârșitul anilor 1970, a fost revoluția prin tehnologie. Ulterior, a fost creativitatea, a gândi diferit. Personalitatea lui Jobs îi permite lui Apple să afișeze pe piață imaginea unei companii asociate oamenilor și care, în același timp, este atractivă. Personalitatea sa este materia primă pentru publicitate. Nici chiar o agenție precum Chiat/Day nu l-ar putea face pe Bill Gates să apară cool.

Reclamele Apple au comunicat cu succes imaginea companiei ca simbol al schimbării, revoluției și al gândirii îndrăznețe. Ele au făcut-o însă în mod subtil, indirect. Apple se fălește rareori. Nu spune niciodată „Noi suntem adevărații revoluționari!", ci folosește poveștile din reclamele sale pentru a transmite mesajul acesta, adesea ca subtext.

Să luăm de exemplu reclamele cu silueta iPod-ului. Imaginile din campania respectivă au fost inedite, nu semănau cu nimic din ce mai fusese utilizat anterior. „Apple are întotdeauna prospețimea aceasta în designul grafic. Aspectul este foarte simplu și simbolic. Este atât de distinctiv, încât este în sine un chip nou", îmi spunea într-un interviu telefonic jurnalistul Warren Berger, autorul cărților *Advertising Today* și *Hoopla* [25].

Berger spunea că modul cel mai bun de a obține reclame creatoare este să angajezi agenția cea mai creatoare. Chiat/Day este una dintre acestea, totuși adevărata măiestrie este să comunici esența brandului. „Lee Clow și Jobs s-au înțeles atât

de bine, încât au devenit amici", a spus Berger. „Clow a priceput cu adevărat cultura Apple, modul ei de gândire, a înțeles ce încerca Apple să facă, iar Jobs i-a acordat libertate totală. I-a îngăduit să-i arate orice, indiferent cât de nebunesc ar fi putut părea. Acest lucru permite efectiv oamenilor să împingă limitele și mai departe. IBM n-a putut proceda niciodată așa. Nu i-ar fi acordat niciodată lui Chiat/Day libertatea pe care i-a dat-o Jobs."

În anul 2006, Hewlett-Packard a început să realizeze o publicitate foarte bună, prin campanii în care apăreau oameni, nu calculatoare, în reclame ce păreau ca și cum ar fi provenit de la Apple. În una dintre reclamele acelea TV, „The Computer Is Personal Again" („Calculatorul redevine personal"), starul hip-hop Jay Z le arăta privitorilor conținutul calculatorului său, care era evocat ca un efect special 3D între mâinile lui care gesticulau. Chipul nu-i apărea niciodată.

Hewlett-Packard angajase pentru campania publicitară pe Goodby Silverstein, o altă agenție de vârf. Reclamele au fost interesante și foarte bine făcute, dar n-au avut niciodată forța personalității reclamelor Apple, deoarece *compania* nu are forța personalității Apple. Indiferent cum au încercat reclamele să personalizeze HP prin intermediul unor celebrități ca Jay Z, aceasta continua să fie percepută ca o corporație. Apple este mai degrabă un fenomen decât o companie. Hewlett-Packard nu poate atinge niciodată același nivel magic, deoarece nu are o personalitate. Același lucru s-a întâmplat cu Apple când Jobs a plecat în anul 1985. „După plecarea lui Steve, Apple a redevenit o companie", a spus Berger.

„Publicitatea era bună, dar nu avea aceeași magie. Nu părea aceeași companie. Nu era un fenomen. Nu era percepută ca o revoluție. Încerca pur și simplu să stabilizeze lucrurile." Apple se va confrunta cu același pericol și după plecarea lui Jobs. Va avea dificultăți în găsirea unei personalități care să-l înlocuiască și să reprezinte compania.

Între campanii mari și îndrăznețe de construire a brandului, cum ar fi „Think Different" ori siluetele iPod, Apple utili-

zează și reclame tradiționale. Aceste promovări se concentrează pe produse specifice, așa cum a fost campania „I'm a Mac/I'm a PC", care a transformat în scenetă motivul pentru care este mai rațional să cumperi un calculator Apple.

Campania a prezentat platformele rivale Mac și Windows sub forma a două persoane. Promițătorul actor Justin Long personifica Mac-ul, simpatic fără a depune eforturi, pe când autorul și comicul John Hodgman reprezenta PC-ul, predispus la accidente și atractiv pentru tocilari. Într-una dintre reclame, Hodgman este răcit, deoarece a contractat un virus. El îi oferă lui Long, personificarea Mac-ului, o batistă, pe care Long o refuză politicos, deoarece Mac-urile sunt în general imune la virușii de calculator. În treizeci de secunde, reclama transmite în mod inteligent și economic un mesaj despre virușii de calculator. Reclamele au creat o situație memorabilă și expresivă într-o măsură mai mare decât personajele care arătau conținutul calculatoarelor HP.

Ca și „Think Different", campania a avut un impact mare. S-a bucurat de foarte multă vizibilitate și a fost parodiată pe scară extinsă – aceasta fiind și măsura impactului său cultural.

„Apple a creat o reclamă care pătrunde în cultură", a spus Berger. „În scurt timp, oamenii vorbesc despre ea și intră în reclamele altora. Vezi aceleași structuri, aceleași motive, în alte reclame, în machetele ziarelor și revistelor. Este vorba despre estetica designului grafic; brusc, a fost îmbrățișat și de alți creatori de publicitate. De pildă, posterele «Think Different». Oamenii le pun pe perete. Asta înseamnă publicitate de real succes. Reclamele au devenit un fenomen. Nu trebuia să plătești oameni care să le transmită mai departe."

Nu toți iubesc reclamele Apple. Seth Godin, autorul câtorva bestselleruri despre marketing, a spus că acestea au fost adesea mediocre. „Nu sunt impresionat de majoritatea reclamelor Apple", mi-a declarat el prin telefon de la biroul său din New York. „Nu sunt eficiente. Publicitatea Apple se ocupă mai degrabă de satisfacerea inițiaților, decât de dobândirea de utilizatori noi. Dacă ai un Mac, îți place publicitatea Apple,

fiindcă ea spune: «Sunt mai inteligent ca tine». Dacă n-ai un Mac, ea spune: «Ești un prost».”[26]

Reclamele „I’m a Mac/I’m a PC” au fost descrise ca insuportabil de infatuate. Mulți critici n-au putut suporta personajul Mac al lui Justin Long, cu aspect ultramodern, care afișa siguranța și încrederea în sine care-i agasează pe unii. Barba de trei zile și gluga neglijentă au sporit iritarea. Mulți consumatori țintă s-au identificat mai degrabă cu personajul PC mai timid, interpretat de Hodgman, care era atrăgător de stângaci.

„Urăsc Mac-urile”, scria comicul britanic Charles Booker într-o critică a reclamelor. „Le-am detestat dintotdeauna. Îi urăsc pe cei care utilizează Mac-uri. Îi urăsc chiar și pe cei care nu utilizează Mac-uri, dar își doresc uneori să le utilizeze… PC-urile au șarm; Mac-urile supurează pretențiozitate. Când mă așez în fața unui Mac, primul lucru pe care-l gândesc este «Urăsc Mac-urile», apoi gândesc «De ce oare ornamentul ăsta mizer cu pretenții nu are decât un buton de mouse?».”

Booker spunea că problema cea mai mare a campaniei o reprezenta faptul că „perpetuează ideea că utilizatorii «se autodefinesc» cumva prin tehnologia pe care o aleg”, apoi continua: „Dacă credeți că trebuie să alegeți un telefon mobil care chiar «spune ceva» despre personalitatea dumneavoastră, nu vă mai obosiți s-o faceți. Nu aveți o personalitate. Poate că aveți o boală mintală… dar nu o personalitate.”[27]

Pe de altă parte, campania „Switchers”, care s-a derulat la începutul anilor 2000, a fost criticată pentru că-i zugrăvea pe clienții Apple ca pe niște învinși. Campania, filmată de Errol Morris, documentarist câștigător al Premiului Oscar, prezenta o serie de oameni obișnuiți care trecuseră recent de la calculatoarele Windows la Mac-uri. Privind drept în obiectivul camerei de filmare a lui Morris, ei explicau motivele pentru procedaseră așa și problemele pe care le avuseseră cu Windows, și-și declarau entuziast noua idilă cu Mac-urile. Problema era că lăsau în general impresia unor persoane care dăduseră bir cu fugiții, nu putuseră face față problemelor și le abandonaseră.

„Apple n-ar fi putut alege o colecție mai dezolantă de învinși ai vieții cu care să promoveze Macintosh-ul", scria jurnalistul Andrew Orlowski [28]. „Mesajul este o suită de semnale contradictorii. După ce a zugrăvit Mac-ul ca fiind calculatorul pentru perfecționiștii obsedați de activitatea lor profesională, sugerează acum că ar fi un soi de lagăr pentru învinșii sorții."

Campania „Think Different" a fost criticată fiindcă a folosit personaje non-comerciale, oameni care nu credeau în mod evident în cultura comercială; inclusese până și non-materialiști ca Gandhi și Dalai Lama, care se opuseseră activ spiritului mercantil. Asemenea personaje n-ar fi susținut niciodată un produs într-o reclamă… iar Apple îi folosise pentru a le susține produsele. Mulți critici s-au declarat șocați de aroganța companiei și au considerat că depășise limitele bunului simț.

Luându-i apărarea, Clow a declarat în *New York Times* că Apple intenționase să-i onoreze pe subiecții campaniei, nu să-i exploateze. „N-am încercat să spunem că oamenii aceștia utilizează Apple sau că, dacă ei ar fi putut utiliza un calculator, ar fi ales Apple. Am dorit doar să celebrăm emoțional creativitatea, care ar trebui să facă întotdeauna parte din felul în care vorbim despre brand."[29]

Allen Olivo, pe atunci purtător de cuvânt la Apple, a spus: „Noi nu i-am asocia niciodată pe oamenii aceștia vreunui produs; Apple îi onorează, nu-i exploatează. A spune că Albert Einstein ar fi utilizat un calculator ar însemna să depășim anumite limite. De ce ar fi avut el nevoie de un calculator? Este însă cu totul altceva a spune că el a privit lumea în mod diferit."[30]

Criticul de publicitate Berger a afirmat că i-a plăcut campania „Think Different". „Cultura americană este foarte comercială. Totul se combină, amestecându-se. Quentin Tarantino vorbește despre Burger King, Apple face un poster cu Rosa Parks. Aceasta este cultura noastră. Oamenii sunt liberi să folosească orice și de oriunde doresc."

Publicitatea eficientă a avut întotdeauna o mare importanță pentru Jobs – este la fel de importantă ca un design de

calitate și ca o tehnologie ușor de utilizat – și el a obținut-o prin asocierea cu cei mai buni și mai sclipitori creatori de reclame de pe Madison Avenue.

ÎNVĂȚĂTURILE LUI STEVE

- *Încheiați parteneriate doar cu jucătorii foarte buni și concediați-i pe nătărăi.* Personalul talentat constituie un avantaj competitiv care vă plasează înaintea rivalilor.
- *Stabiliți calitatea cea mai bună – a oamenilor, a produselor și a reclamelor.*
- *Investiți în oameni.* Când a stopat dezvoltarea de produse după revenirea la Apple, Jobs a „steve-uit" multe proiecte, dar i-a păstrat pe oamenii cei mai buni.
- *Lucrați în echipe mici.* Lui Jobs nu-i plac echipele cu peste o sută de membri, care nu se pot concentra și sunt greu de condus.
- *Nu-i ascultați pe yesmeni.* Contrazicerile și dezbaterile dau naștere gândirii creatoare. Jobs dorește parteneri care să-i pună ideile sub semnul întrebării.
- *Angajați-vă în controverse intelectuale.* Jobs ia decizii în urma unor conflicte de idei. Este greu și solicitant, dar riguros și eficient.
- *Acordați-le partenerilor libertate.* Jobs le acordă mult spațiu de manevră partenerilor creatori.

Capitolul V

PASIUNE: LĂSAREA UNEI URME CARE VA DĂINUI ÎN LUME

„Vreau să las o urmă care să dăinuie în lume."

– Steve Jobs

Până în primăvara anului 2000, Jobs introdusese un șir de produse șocante și stabilizase compania. El supraveghease înlocuirea cu succes a sistemului de operare, tranziția de la generația 9 la Mac OS X și începuse – de câteva luni – crearea unui lanț nou de magazine retail. Apple supraviețuia, totuși încă nu prospera. Situația aceea avea să se schimbe prin introducerea iPod-ului, în octombrie 2001.

iPod-ul este simultan mai multe lucruri. Este un player MP3 foarte simpatic. Este o fuziune excelentă de hardware, software și servicii on-line. Este produsul care a impulsionat revenirea lui Apple. Dar, pentru Jobs, iPod-ul înseamnă în primul rând îmbogățirea vieții oamenilor prin muzică. După cum declara el în anul 2003 revistei *Rolling Stone*: „Am fost foarte norocoși – am crescut într-o generație pentru care muzica reprezenta o parte intimă, mai intimă decât fusese până atunci și poate mai intimă decât este în prezent, pentru că acum există foarte multe alternative. Noi nu aveam jocuri video. Nu aveam calculatoare personale. Actualmente există multe atracții care concurează între ele pentru a atrage timpul copiilor. Muzica

este însă realmente reinventată în această epocă digitală și astfel readusă în viețile oamenilor. Este ceva minunat. Și, în felul acesta mărunt al nostru, acționăm pentru a transforma lumea în ceva mai bun."[1]

Recitiți finalul: „acționăm pentru a transforma lumea în ceva mai bun". În tot ceea ce face Jobs există simțul misiunii.

La fiecare cotitură a carierei sale, Steve Jobs a inspirat angajați, a ademenit programatori de software și a atras clienți prin invocarea unei misiuni superioare. Din punctul lui de vedere, programatorii nu lucrează pentru a crea software ușor de utilizat, ci aspiră să schimbe lumea. Clienții Apple nu cumpără Mac-uri pentru a lucra pe foi de calcul tabelar, ci fac o opțiune morală împotriva monopolului ticălos al lui Microsoft.

Și, ca orice fan adevărat, Jobs este pasionat de munca sa. Sigur, dăruirea aceasta produce numeroase țipete și urlete, fiindcă nu este tocmai blând în relațiile cu subordonații. Știe ce dorește și face crize de nervi pentru a obține ceea ce dorește. În mod straniu, multor colaboratori le place să urle la ei. Sau, cel puțin, le place efectul pe care urletele îl au asupra activității lor. Ei îi apreciază pasiunea. Jobs îi împinge spre excelență și, deși este perfect posibil ca asta să ducă la epuizarea lor profesională, ei învață multe pe drum. Secretul lui Jobs: poți să fii un ghimpe în talpă, atâta timp cât ești pasionat de ceea ce faci.

Transformarea lumii într-un tărâm superior a fost mantra lui Jobs de la bun început. În 1983, Apple împlinise vârsta de șase ani și tot creștea. Se transforma dintr-o uzuală companie nou-înființată în Silicon Valley, condusă de hippy tineri, într-o corporație mare care avea drept clienți companii de mare succes. Necesita la conducere un businessman experimentat.

Jobs petrecuse luni de zile încercând să-l determine pe John Sculley să conducă compania, dar acesta nu era convins că ar fi fost înțelept să coboare din postul de conducător al unei firme mari și recunoscute ca PepsiCo, la „o companie de hippy", nou-înființată și cu factor de risc așa cum era atunci Apple. În același timp însă, ispita era mare. Calculatoarele per-

sonale reprezentau viitorul. Cei doi s-au întâlnit de numeroase ori în Silicon Valley și la New York. În cele din urmă, într-o seară, privind peste Central Park din balconul apartamentului său luxos din blocul San Remo, Jobs s-a întors către bărbatul mai vârstnic și l-a atacat cu tupeu: „Vrei să vinzi apă cu zahăr pentru tot restul vieții sau vrei să schimbi lumea?"

Este probabil sfidarea cea mai faimoasă din istoria modernă a businessului: o insultă, un compliment și o provocare filozofică, iscoditoare a sufletului, contopite laolaltă într-o singură întrebare. Bineînțeles, întrebarea l-a sfredelit pe Sculley. L-a tulburat profund și l-a determinat să reflecteze la ea zile în șir. Până la urmă, n-a putut rezista provocării pe care i-o aruncase Jobs. „Dacă n-aș fi acceptat, mi-aș fi petrecut tot restul vieții întrebându-mă dacă n-am luat cumva decizia greșită", mi-a spus Sculley.

NOUĂZECI DE ORE PE SĂPTĂMÂNĂ ȘI NE PLACE

Echipa care a dezvoltat primul Mac a fost un grup bizar de foști teoreticieni și de tehnicieni care lucraseră la o chestiune strict secretă ce avea puține șanse de a vedea lumina zilei… până a fost preluată de Jobs. Din capul locului, Jobs i-a convins că realizau ceva revoluționar. Nu era doar un calculator simpatic sau o problemă provocatoare de inginerie. Interfața grafică ușor de utilizat a Mac-ului urma să revoluționeze lumea calculatoarelor, trebuia ca ele să devină accesibile publicului larg, fără cunoștințe tehnice.

Membrii echipei Mac au lucrat trei ani ca sclavii, iar Jobs, deși răcnea la ei, le-a ținut moralul ridicat, inoculându-le convingerea că aveau o vocație superioară. Creația lor nu era cu nimic mai prejos de creația divină. „Obiectivul n-a fost niciodată să învingem concurența sau să câștigăm o grămadă de bani; a fost să facem lucrul cel mai grozav cu putință, ba chiar ceva mai mult decât atât", scria Andy Hertzfeld, unul dintre programatorii principali.

Jobs le spunea membrilor echipei că erau artiști care îmbinau tehnologia și cultura. I-a convins că se găseau în poziția unică de a schimba imaginea calculatoarelor și că erau privilegiați, deoarece concepeau un asemenea produs. „Într-un moment atât de aparte, ne-am unit toți pentru a realiza produsul acesta nou", scria el într-un eseu din primul număr al revistei *Macworld* în 1984. „Simțim că acesta poate fi lucrul cel mai bun pe care-l vom face vreodată în cursul vieții noastre."

Retrospectiv, s-a dovedit că avea dreptate. Mac-ul a însemnat un salt revoluționar în lumea calculatoarelor. Poate că nu fusese însă decât un simplu act de credință. Mac-ul nu era decât unul dintre numeroasele calculatoare aflate atunci în dezvoltare. Nu exista nicio garanție că avea să fie mai bun sau măcar că avea să fie lansat pe piață. Echipa l-a crezut pe cuvânt pe Jobs. Membrii ei glumeau că încrederea lor în viziunea sa era similară credinței inculcate de liderii charismatici ai sectelor religioase.

Jobs insuflase însă în echipa lui pasiune pentru munca pe care o desfășura, un element esențial când încerci să inventezi tehnologii noi. Fără pasiunea respectivă, oamenii își pot pierde credința într-un proiect a cărui finalizare durează mulți ani. Fără o dedicare pasionată în munca lor, pot să-și piardă interesul și s-o abandoneze. „Dacă nu aveți foarte multă pasiune pentru ceea ce faceți, nu veți supraviețui", spusese Jobs. „Veți renunța. De aceea trebuie să fiți pasionați de o idee sau de o problemă sau de un lucru greșit pe care doriți să-l îndreptați; în caz contrar, nu veți avea perseverență și nu veți merge până la capăt. Cred că asta înseamnă jumătate de bătălie."

Pasiunea lui Jobs este o strategie de supraviețuire. De multe ori, când Jobs și Apple încercaseră ceva nou, existaseră câțiva adepți adevărați, dar reacția lumii fusese în general disprețuitoare. În anul 1984, interfața grafică a primului Mac fusese luată în râs peste tot, fiind considerată o „jucărie". Mai târziu, Bill Gates a rămas uluit când a văzut că oamenii doreau calculatoare colorate (generația iMac G3). Criticii i-au cerut inițial lui Apple să asigure posibilitatea de deschidere a

iPod-ului. Fără credință puternică în viziunea sa și pasiune pentru ceea ce făcea, lui Jobs i-ar fi fost mult mai greu să reziste criticilor. „Întotdeauna am fost atras de schimbările revoluționare", a declarat el revistei *Rolling Stone*. „Nu știu de ce. Pentru că ele sunt mai dificile. Sunt mult mai stresante din punct de vedere emoțional, poate din cauză că treci de obicei printr-o perioadă în care toți îți spun că ai eșuat lamentabil."

A insufla angajaților pasiune pentru ceea ce întreprinde compania are o aplicație practică: în general, personalul este mai încântat să lucreze foarte mult, chiar și după criteriile obsedaților de muncă din Silicon Valley. Echipa Mac-ului a lucrat din greu, multe ore zi de zi, pentru că Jobs i-a convins pe membrii săi că Mac-ul era produsul lor. Creativitatea și munca lor aduceau produsul la viață, iar el i-a determinat să creadă că vor avea un impact profund. Ar putea exista oare un factor motivațional mai bun? În Apple tehnologia este un sport de echipă. Echipa de dezvoltare a Mac-ului a lucrat atât de susținut, încât munca a devenit o emblemă de onoare. Toți purtau bluze imprimate cu sloganul „90 de ore pe săptămână și ne place".

BALANSOARUL EROU/IDIOT

Mulți angajați ai companiei cred cu adevărat că Apple lasă o urmă care va dăinui în societate. Sunt convinși că Apple conduce domeniul IT, că stabilește trenduri și deschide drumuri noi. Este pasionant să faci parte dintr-o asemenea echipă. „Oamenii cred realmente că Apple schimbă lumea", a spus un fost angajat al companiei. „Nu toți o cred în proporție de 100%, dar toți o cred într-o măsură mai mică sau mai mare. Din punctul de vedere al unui inginer, realizările de la Apple sunt uluitoare. Întotdeauna este pe punctul de a se întâmpla ceva formidabil. Compania are o capacitate incredibilă pentru dezvoltare continuă."

La Apple, cultura corporatistă emană de la Jobs. Tot așa cum Jobs este extrem de exigent cu cei cu care interacționează

direct, și ceilalți manageri, aflați cu un nivel mai jos, solicită același nivel de randament ridicat din partea subordonaților lor. Rezultatul este o domnie a terorii. Toți se tem permanent să nu-și piardă slujba. Este așa-numitul „balansoar erou/idiot". Azi ești un erou, mâine ești un idiot. În NeXT, angajații lui Jobs îl numeau „balansoarul erou/cap sec". „Trăiești pentru zilele în care ești erou și încerci să treci cu bine prin cele în care ești un idiot", a spus un fost angajat. „Există vârfuri incredibile, dar și prăbușiri incredibile."

Potrivit câtorva angajați cu care am stat de vorbă, la Apple există o tensiune constantă între teama de a fi concediat și zelul mesianic de a lăsa o urmă care va dăinui în societate. „Mai mult ca în orice alt loc în care lucrasem anterior sau în care am lucrat după aceea, există grija uriașă de a nu fi concediat", a explicat Edward Eigerman, fost inginer în Apple. „Îți întrebi colegii: «Pot să trimit e-mailul ăsta ori să fișez raportul ăsta?» Și ți se răspunde: «Poți să faci orice vrei, de vreme ce e ultima ta zi la Apple.»"[2]

Eigerman a petrecut patru ani la Apple, lucrând ca inginer într-un birou de vânzări din New York. Toți colegii săi au fost concediați până la urmă pentru un motiv sau altul, își amintește el, în general pentru probleme legate de performanțe, de pildă neatingerea planului. Pe de altă parte însă, n-a demisionat nimeni. Deși munca pentru Apple era solicitantă și stresantă, toți își iubeau slujba și erau foarte loiali companiei și lui Steve Jobs.

„Oamenilor le place să lucreze acolo", a spus Eigerman. „Sunt încântați că sunt acolo. Există multă pasiune. Oamenii iubesc produsele, cred cu adevărat în ele. Sunt foarte bucuroși de ceea ce fac."

În ciuda zelului, angajații nu se consideră ca făcând parte dintr-o „sectă". Apple evită în mod deliberat asemenea persoane. La un interviu pentru angajare, declarația cea mai proastă pe care o poate face un solicitant este: „Mi-am dorit dintotdeauna să lucrez pentru Apple" sau „Am fost dintotdeauna un mare fan al lui Apple". Acesta este ultimul lucru pe

care doresc să-l audă angajatorii. Angajaților le place să se descrie între ei ca fiind „cu capul pe umeri".

Stresul „balansoarului erou/idiot" ar fi intolerabil dacă mulți angajați n-ar fi încântați să lucreze acolo. Pe lângă faptul că doresc să lase în urmă ceva care va dăinui în societate, câțiva au descris și alte avantaje de a lucra în Apple, printre care nivelul intelectual ridicat al celor de acolo și provocarea oferită de activitatea în prima linie a domeniului IT.

UN PLAN DE *STOCK OPTIONS* BOGAT

Unul dintre cele mai importante avantaje la Apple îl reprezintă planul de *stock options* pentru angajați, care a devenit foarte valoros, întrucât acțiunile companiei au cunoscut un salt cu 1250 % după revenirea lui Jobs în calitate de CEO, conform revistei *Business Week*. La Apple, există puține extravaganțe corporative. Jobs are propriul său jet Gulfstream V, dar majoritatea managerilor seniori zboară la clasa coach. Nu există conturi generoase pentru cheltuieli. Au dispărut de mult refugiile luxoase din primele zile ale companiei, când sute de agenți de vânzări erau răsfățați câte o săptămână în complexurile hoteliere din Hawaii.

Totuși, majoritatea angajaților cu normă întreagă de la Apple beneficiază de planul de *stock options*, care le este oferit în momentul când se alătură companiei. După un stagiu de activitate, de obicei un an, ei au dreptul să cumpere un portofoliu de acțiuni la preț redus, de obicei prețul pe care-l aveau acțiunile în ziua angajării lor. Când vând acțiunile, diferența dintre prețul de achiziție și cel de vânzare este păstrată ca profit. Cu cât acțiunile cresc mai mult, cu atât vor câștiga mai mult. În industria IT, planul de *stock options* constituie o formă populară de plată pentru angajați. Este o compensație non-cash și de aceea este ieftină. De asemenea, este premisa că angajații vor lucra cu zel pentru a crește valoarea acțiunilor.

Inginerii, programatorii, managerii și alți angajați de nivel mediu – care formează majoritatea personalului Apple –

primesc în general câteva mii de acțiuni. În anul 2007, câteva mii de acțiuni puteau valora oricât între 25.000 și 100.000 de dolari… sau mai mult, în funcție de prețul acțiunilor și de planul de investiții al angajatului.

Managerii de nivel superior și directorii executivi au cote mult mai mari. În octombrie 2007, vicepreședintele senior al vânzărilor retail de la Apple, Ron Johnson, a încasat 700.000 de acțiuni valorând în jur de 130 de milioane de dolari, sumă brută. Potrivit documentației expediate la Securities and Exchange Commission, Johnson a cumpărat acțiunile cu prețul de 24 dolari/bucata și le-a vândut imediat cu prețul de 185 dolari/bucata. Potrivit rapoartelor, în anul 2005 Johnson a câștigat aproximativ 22,6 milioane de dolari din planul de *stock options*, iar în anul 2004 a câștigat 10 milioane de dolari.

Apple are de asemenea un plan de cumpărare de acțiuni. Angajații pot cumpăra acțiuni la preț redus în portofolii bazate pe salariul lor. Acțiunile se vând la prețul cel mai mic din ultimele șase luni, la care se mai aplică un discount, care garantează cel puțin obținerea unui câștig mic, dar mai frecvent a unui câștig mare. Am informații despre angajați Apple care și-au cumpărat mașini de lux, au plătit avansuri pentru case și au depus sume mari în bănci.

„La Apple, le oferim tuturor angajaților planul de *stock options* încă de la început", declara Jobs în anul 1998 pentru revista *Fortune*. „Am fost printre primii din Silicon Valley care am făcut-o. Iar când am revenit, am desființat majoritatea bonificațiilor în cash și le-am înlocuit cu *stock options*. Fără automobile, fără avioane, fără bonificații. Practic toți capătă salariu și acțiuni… Este un mod foarte egalitarist de a conduce o companie, pe care l-a introdus în premieră Hewlett-Packard și la consacrarea căruia a ajutat, așa îmi place să cred, Apple."

Într-adevăr, Apple a ajutat la consacrarea planului de *stock options* ca procedură standard de compensare în Silicon Valley. În timpul boomului economic, planul de *stock options* a devenit o normă în toate companiile din sectorul IT. Era atât de important, încât, la revenirea sa la Apple în anul 1997, Jobs s-a

luptat din răsputeri să-l reevalueze valoric, întrucât prețul acțiunilor scăzuse vertiginos, pentru a împiedica exodul personalului spre alte companii. Așa cum consemna revista *Time* în luna august a aceluiași an: „Jobs a afirmat că, pentru a restabili moralul angajaților, s-a luptat aprig cu consiliul de administrație ca să coboare prețul atrăgătorului plan de *stock options*. Când membrii consiliului s-au împotrivit, el a insistat să fie demiși."

Ulterior, Jobs avea să aibă necazuri cu propriul său plan de *stock options*. În anul 2006, Securities and Exchange Commission a lansat o investigație pe scară largă în peste 160 de companii, printre care Apple și Pixar, despre care se susținea că ar fi antedatat planurile de *stock options*. Conform lui SEC, companiile obișnuiau în mod curent să reevalueze acțiunile la o dată anterioară celei reale în care fusese acordat planul de *stock options* – de obicei când prețul acțiunilor era mai mic, ceea ce mărea valoarea portofoliului. Din punct de vedere tehnic, nu antedatarea acțiunilor este ilegală, ci raportarea ei incorectă, iar aceasta, în conformitate cu SEC, era larg răspândită.

La începutul anilor 2000, Jobs primise două portofolii mari de *stock options*, care, potrivit lui SEC, fuseseră antedatate. În iunie 2006, Apple a lansat o anchetă internă condusă de doi membri ai consiliului de administrație: Al Gore, fostul vicepreședinte al SUA, și Jerry York, fost director financiar la IBM și la Chrysler. În decembrie 2006, Gore și York au predat un raport care anunța că nu se găsise „nicio proastă administrare" din partea lui Jobs, deși se menționa acolo că Jobs știuse de unele antedatări. Raportul mai preciza că Jobs nu-și dăduse seama de implicațiile contabile. Raportul îi învinuia de antedatare pe doi directori executivi care – la acea dată – nu mai făceau parte din companie și care au fost ulterior și menționați: fostul consilier general Nancy Heinen și fostul CFO Fred Anderson. În luna decembrie, Apple a recalculat câștigurile și a fost amendată cu 84 de milioane de dolari. În anul 2008, cazul părea să fie închis, când Departamentul de Justiție al SUA a pus capăt unei anchete penale asupra planurilor *stock options*

antedatate, iar Apple a ajuns la un acord amiabil de încetare a procesului deschis împotriva companiei de unii acționari nemulțumiți.

Din cauza acordării repetate de portofolii de *stock options*, angajații care lucrează de mulți ani la Apple au sume mari investite în companie. Pentru majoritatea personalului, nu există un factor motivațional mai bun de protejare a intereselor companiei. Drept urmare, câțiva angajați mi-au spus că sunt perfect mulțumiți să mărșăluiască militărește și să aplice regulile cu zel. O sursă, care a dorit să-și păstreze anonimatul, a declarat că-i pârâse fără să ezite pe acei colegi care furnizaseră presei informații despre planurile de produse. Sursa mi-a indicat blogul Engadget, care în anul 2006 răspândise zvonul că lansarea iPhone-ului va fi întârziată. Zvonul fals a dus la o scădere cu 2,2% a prețului acțiunilor Apple, ceea ce a însemnat 4 miliarde de dolari din capitalizarea de piață. „Aveam un interes cât se poate de direct de a opri genul ăsta de mizerii", a adăugat sursa.

În mod similar, Eigerman afirma că știe de cineva din interiorul companiei Apple care trimite indicii și fotografii unui site Web de zvonuri despre Apple. El nu înțelegea de ce ar fi în stare cineva să-și pericliteze slujba și să riște poate chiar procese civile sau penale, pentru a trimite unui site Web planuri privind produsele, precum și fotografii. Este improbabil să fie plătit pentru informațiile respective. „Mi se pare foarte ciudat", a spus Eigerman. „Riscul este enorm. Cine ar face așa ceva? Gândirea unor asemenea oameni mi se pare foarte ciudată."

ZĂHĂRELUL ȘI BICIUȘCA

Jobs este faimos pentru temperamentul său, dar – de multe ori – farmecul său aparte este trecut pe plan secund. El utilizează atât zăhărelul, cât și biciușca pentru a-și determina echipa să producă rezultate de excepție. Nu acceptă compromisuri, iar rezultatele trebuie să aibă standardele cele mai ridicate. Uneori, insistă asupra unor lucruri aparent imposibile, știind că – în cele din urmă – până și cea mai spinoasă problemă

se va rezolva. În același timp însă, este incredibil de charismatic, capabil de a-i convinge pe oameni să facă orice. Sculley era impresionat de puterea lui de convingere: „Steve oferea o fenomenală inspirație și standarde ridicate pentru a-și determina echipa să obțină acele rezultate", a scris el. „A împins membrii echipei până la limitele personale, până ce ei înșiși au fost uimiți de câte puteau realiza. Avea un simț înnăscut de a ști exact cum să scoată ce este mai bun din oameni. Îi flata, recunoscându-și propriile vulnerabilități; îi mustra până ce își însușeau principiul de a nu accepta compromisuri; îi mângâia cu mândrie și cu laude, ca un părinte aprobator."[3]

Sculley spune că Jobs celebra realizările echipei sale în „stil neobișnuit". Destupa sticle de șampanie pentru a marca o etapă importantă a unui proces și acorda frecvent excursii cu rol educativ la muzee sau la expoziții. Prefera „refugii" de lux, dionisiace, în stațiuni scumpe. Pentru a sărbători Crăciunul din anul 1981, a organizat o petrecere oficială în principala sală de bal a foarte elegantului hotel St. Francis. Toată seara, membrii echipei au dansat valsuri pe muzică de Strauss interpretată de Orchestra Simfonică din San Francisco. Jobs a insistat ca echipa să semneze în interiorul carcasei Mac-ului, așa cum pictorii își iscălesc tablourile. Când Mac-ul a fost terminat în cele din urmă, Jobs i-a dăruit fiecărui membru al echipei un calculator cu o plăcuță personalizată. În ultimii ani, el și-a extins larghețea la nivelul întregii companii sau cel puțin la nivelul angajaților cu normă întreagă. A dăruit iPod-uri Shuffle tuturor angajaților Apple, iar în anul 2007 toți cei 21.600 de angajați Apple cu normă întreagă au primit cadou câte un iPhone.

În același timp însă, Jobs poate fi extrem de critic și de crud. Numeroase relatări despre el pomenesc că numea „rahaturi" rezultatele muncii unor echipe și arunca de-a dreptul cu obiectele respective în oameni, în accese de furie. „Am fost uimit de comportamentul lui, chiar și atunci când criticile îi erau corecte", a spus Sculley[4]. „Îi silea în mod constant pe oameni să-și ridice nivelul de așteptare despre ce puteau face ei înșiși", mi-a declarat Sculley. „Oamenii obțineau rezultate de

care nu s-ar fi crezut ei înșiși capabili, în general pentru că Steve oscila permanent între a fi foarte charismatic ori a fi motivant. Îi incita, făcându-i să se simtă ca parte a ceva măreț. Pe de altă parte, era nemilos în a le respinge rezultatele, până ce simțea că acestea atinseseră un nivel ridicat, poate chiar perfecțiunea."[5]

UNUL DINTRE „MARII INTIMIDATORI"

Jobs este unul dintre „marii intimidatori", o categorie de temuți lideri în business, astfel caracterizată de Roderick Kramer, psiholog social la Stanford: „marii intimidatori" îi inspiră pe oameni prin teamă și intimidare, fără a fi totuși simpli persecutori. Ei sunt mai degrabă figuri paterne severe, care inspiră atât prin teamă, cât și prin dorința de a face plăcere. Alte exemple sunt Harvey Weinstein de la Miramax, Carly Fiorina de la Hewlett-Packard și Robert McNamara, secretarul american de stat al Apărării în timpul războiului din Vietnam. „Marii intimidatori" tind să fie concentrați în domeniile cu riscuri mari și recompense mari: Hollywood, IT, finanțe și politică.

Majoritatea sfaturilor de management din ultimii douăzeci și cinci de ani s-au concentrat asupra unor subiecte ca empatia și înțelegerea. Manualele de specialitate încurajează dezvoltarea muncii în echipă prin blândețe și înțelegere. Se scrie foarte puțin despre înspăimântarea angajaților în vederea îmbunătățirii rezultatelor. Dar, așa cum spunea Richard Nixon: „Oamenii reacționează din frică, nu din iubire – nu-i ceva care se predă la școala de duminică, dar este perfect adevărat."

Ca și alți „mari intimidatori", Jobs acționează în forță. El bruschează și lingușește, este adesea agresiv. Poate fi brutal și nemilos. Pentru a obține rezultatele dorite, este dispus să utilizeze „hard power" (aplicarea nemijlocită a forței și a mijloacelor economice disponibile) – să insufle oamenilor groaza. Genul acesta de leadership este cel mai eficient în situațiile de criză, cum ar fi momentele de cotitură din existența unei companii, când cineva trebuie să ia hățurile și să întreprindă schim-

bări masive. Dar, așa cum a dovedit-o, Jobs este foarte eficient în a aduce rapid produsele pe piață. Kramer a constatat că mulți lideri de business aspiră la o asemenea putere. Da, ei își tratează angajații echitabil și înțelegător, poate că sunt chiar agreați, dar – uneori – le place să mai tragă șuturi pentru a impulsiona lucrurile.

Jobs trage frecvent șuturi și nu rareori depășea măsura, mai ales în tinerețe. Larry Tessler, fost cercetător-șef la Apple, spune că Jobs inspira doze egale de teamă și de respect. Când Steve a părăsit compania în 1985, angajații încercau sentimente mixte la plecarea lui. „Toți fuseseră cumva terorizați de Steve Jobs, astfel încât a existat o anumită ușurare la dispariția «teroristului». Pe de altă parte, cred că aceiași oameni nutreau un respect teribil pentru el și ne-am temut toți de ce se va întâmpla cu compania fără acel vizionar, fără un întemeietor, fără cineva cu charismă."[6]

O parte din manifestările acelea sunt pur și simplu regizate. Jobs și-a terfelit subordonații în public pentru efectul pe care acțiunile respective îl au asupra restului companiei. Generalul George S. Patton obișnuia să-și exerseze „chipul de general" în oglindă. Antreprenorul Reggie Lewis a recunoscut și el că-și perfecționa o grimasă în oglindă, pentru a o folosi în negocierile dure. Kramer afirmă că iritarea reținută este frecventă printre politicieni și a fost poreclită „furia porcului spinos".

Jobs deține o inteligență politică ascuțită, ceea ce Kramer numește „o formă distinctivă și puternică de inteligență de lider". El evaluează corect caracterele umane și-i clasifică pe oameni, detașat și clinic, ca pe niște instrumente de acțiune, ca pe niște modalități de îndeplinire a unor sarcini.

Kramer a descris un interviu pentru angajare condus de Mike Ovitz, temutul agent hollywoodian care a făcut din Creative Artists Agency una dintre cele mai bune agenții din lume. Ovitz îl așeza pe solicitant în bătaia orbitoare a razelor de soare și-i telefona întruna secretarei pentru a-i da instrucțiuni.

Ovitz aranjase în prealabil toate întreruperile acelea constante, pentru a-i testa pe solicitanți. Dorea să-i țină încordați și să vadă cum făceau față distragerilor. Jobs procedează similar: „De multe ori, în decursul unui interviu, îmi irit interlocutorii în mod deliberat: le critic activitatea anterioară. Mă pregătesc din timp, aflu ce au lucrat și le spun: «Dumnezeule, dar chestia aia s-a dovedit a fi realmente un eșec! Și chestia cealaltă a fost un produs de nătărău. De ce ai lucrat la așa ceva?...» Vreau să văd cum reacționează oamenii sub presiune. Vreau să văd dacă cedează sau dacă au convingeri ferme, o anume credință și mândria că ceea ce au făcut este ceva bun, valoros."[7]

O directoare executivă de la Resurse Umane din Sun a descris pentru revista *Upside* un interviu cu Jobs. Petrecuse mai mult de zece săptămâni de interviuri cu directori executivi ai Apple înainte de a ajunge la Jobs, care a trecut imediat la atac: „Mi-a spus că pregătirea și activitatea mea anterioară nu erau adecvate postului. Sun este un loc bun, a spus el, dar «Sun nu se compară cu Apple». A spus că m-ar fi eliminat din capul locului de pe lista candidaților."

A întrebat-o apoi dacă avea vreo întrebare, așa că ea s-a interesat despre strategia companiei. Jobs a respins întrebarea: „Ne dezvăluim strategia doar dacă este realmente necesar ca o persoană s-o cunoască", i-a replicat. Doamna l-a întrebat apoi de ce dorea un director executiv pentru Resurse Umane. Mare greșeală. Jobs a replicat: „N-am întâlnit niciodată pe vreunul dintre voi care să nu fie un idiot. N-am întâlnit niciodată pe cineva de la Resurse Umane a cărui mentalitate să fie mai presus de mediocritate." După aceea a preluat un apel telefonic, iar femeia a plecat distrusă[8]. Dacă și-ar fi apărat mai ferm propria poziție, ar fi avut – poate – mai mult succes.

Să luăm, ca alt exemplu, cazul unei agente de vânzări de la Apple care a fost admonestată în public de Jobs la una dintre întrunirile anuale de vânzări ale companiei. În fiecare an, sute de agenți de vânzări Apple se reunesc pentru câteva zile, de obicei la sediul din Cupertino. În anul 2000, aproximativ 180 de agenți stăteau în amfiteatrul Town Hall, așteptând un

discurs încurajator din partea liderului lor. Compania tocmai anunțase prima sa pierdere după trei ani. Imediat Jobs a amenințat cu concedierea întregii echipe de vânzări. A repetat amenințarea aceea de cel puțin patru ori în timpul discursului care a durat o oră. În plus, s-a focalizat pe agenta de vânzări care lucrase cu Pixar – cealaltă companie a sa la momentul respectiv – și a mustruluit-o în fața tuturor. „Nu faci o treabă bună", a zbierat el, adăugând că tocmai semnase la Pixar o comandă de 2 milioane de dolari cu Hewlett-Packard, unul dintre rivalii lui Apple. Agenta Apple încercase să obțină contractul respectiv, dar pierduse. „A beștelit-o pe femeie în fața tuturor", și-a reamintit Eigerman. Însă ea s-a apărat. A început să replice la fel de violent. „Am fost foarte impresionat", a spus Eigerman. „Era furioasă. S-a apărat, însă el n-a vrut s-o asculte. I-a spus să ia loc. Lucrează și azi la Apple și are rezultate foarte bune… Este «balansoarul erou/idiot»."

Rezultatul cel mai important însă a fost îngrozirea celorlalți agenți de vânzări prin umilirea în public a nefericitei, care a transmis mesajul clar că toți angajații Apple sunt direct răspunzători.

După doi ani, la întrunirea anuală privind vânzările, Jobs a fost amabil și politicos. (Nu participase la întrunirea din anul 2001, care nu se ținuse într-un sediu Apple.) Le-a mulțumit tuturor agenților de vânzări pentru că făcuseră o treabă excelentă și a răspuns la întrebări timp de o jumătate de oră. A fost realmente amabil. Ca și alți „mari intimidatori", Jobs poate fi teribil de fermecător atunci când este necesar. Robert McNamara a avut reputația unui bărbat rece și distant, dar, când dorea, se putea transforma într-un personaj absolut șarmant. „«Marii intimidatori» pot fi de asemenea mari cuceritori", scrie Kramer.

Jobs este faimos pentru așa-zisul lui „câmp de deformare a realității" – un cerc de charismă atât de intensă, încât deformează realitatea pentru cei care se găsesc sub influența sa. Andy Hertzfeld l-a întâlnit la scurt timp după ce s-a alăturat echipei de dezvoltare Mac: „«Câmpul de deformare a realității» era un melanj amețitor de stil retoric charismatic, o voință de

neabătut și ardoarea de a deforma orice date reale pentru a se potrivi scopului ales. Dacă argumentația nu izbutea să convingă, el comuta abil la o alta. Uneori te dezechilibra, adoptându-ți pe neașteptate poziția ca și cum ar fi fost chiar a lui, fără să recunoască măcar că ar fi gândit vreodată altfel. Uimitor, «câmpul de deformare a realității» părea să fie eficient chiar și dacă erai conștient de existența sa, deși efectele păleau după plecarea lui Steve. Adeseori, discutam despre posibile tehnici de a-l contracara, dar – după o vreme – cei mai mulți dintre noi am renunțat și l-am acceptat ca pe o forță a naturii."

Alan Deutschman, un biograf al lui Jobs, a căzut sub vraja sa de la prima lor întâlnire. „Îți folosește des prenumele. Te privește drept în ochi, cu uitătura aceea ca de laser. Are niște ochi de star de cinema, hipnotici. Însă ceea ce te prinde cu adevărat este felul în care vorbește – ceva anume din ritmul discursului și entuziasmul incredibil pe care-l revarsă pentru orice subiect despre care vorbește sunt realmente molipsitoare. La sfârșitul interviului, mi-am spus: «Trebuie să scriu un articol despre omul ăsta, doar ca să mai fiu în preajma lui – este incredibil de plăcut!». Atunci când Steve vrea să fie fermecător și seducător, nimeni nu-l întrece."[9]

LUCRUL CU JOBS: EXISTĂ DOAR UN SINGUR STEVE

Din cauza reputației sale teribile, mulți angajați încearcă să-l evite. Câțiva angajați, foști și actuali, au oferit practic același sfat: evită să atragi atenția. „Ca mulți alții, am încercat să-l evit, pe cât posibil", mi-a spus un fost angajat. „Este recomandabil să nu-i sari în ochi și să nu-i dai ocazia să se înfurie pe tine." Până și executivii se străduiesc să nu-i stea în cale. David Sobotta, fost director de vânzări la Apple, spune că odată a fost la etajul executivilor pentru o informare cu un vicepreședinte. „El a sugerat imediat o cale de a părăsi etajul, dar care să nu treacă prin fața biroului lui Steve", scrie Sobotta pe site-ul său. „Și-a explicat alegerea: așa era mai sigur!"[10]

La rândul său, Jobs se ține departe de angajații mărunți. Cu excepția relațiilor cu alți executivi, el se menține mai degrabă retras în campusul Apple. Kramer scrie că rămânând izolat răspândește un amestec de paranoia și de teamă care-i ține în alertă pe angajați. Aceștia muncesc permanent din răsputeri pentru a-i face plăcere, iar solitudinea lui Jobs îi permite acestuia să întoarcă unele decizii pe dos, dar fără a pierde din credibilitate.

Nu este totuși totdeauna ușor să-l eviți pe Jobs, care obișnuiește să apară neanunțat în diverse departamente și să-i întrebe pe oameni la ce lucrează. Din când în când, îi laudă pe angajați. N-o face prea des și nici nu exagerează. Își manifestă aprobarea măsurat și calculat, ceea ce amplifică efectul, fiind ceva rar. „Ți se suie realmente la cap, pentru că-i atât de greu s-o scoți de la el", mi-a spus un angajat. „Este foarte priceput să «gâdile» egoul oamenilor."

Dorința de a-l evita pe Jobs nu este universal valabilă. La Apple, există destui angajați extrem de doritori să-i atragă atenția. Compania are cota ei de indivizi agresivi și ambițioși, nerăbdători să fie remarcați și promovați.

Jobs se află frecvent în centrul conversațiilor de la locul de muncă. Subiectul său apare des. Lui i se atribuie meritul pentru orice merge bine în Apple, dar – în același timp – este învinuit pentru orice merge prost. Fiecare angajat are o poveste de spus. Tuturor le place să discute despre răbufnirile lui și despre excentricitățile ocazionale.

Precum miliardarul texan Ross Perot, care a interzis angajaților să poarte barbă, Jobs are idiosincrasii. Un fost manager, care participa regulat la ședințe, ținea sub birou o pereche de espadrile. De câte ori era chemat la ședință cu Jobs, își scotea pantofii de piele și-și punea espadrilele. „Steve este un vegetarian strict și militant al drepturilor animalelor", a explicat el.

În companie, Jobs este cunoscut simplu ca „Steve" sau „S. J.". Toți ceilalți bărbați care poartă prenumele „Steve" sunt

cunoscuți după numele de familie și după prenume. La Apple există un singur Steve.

Există de asemenea P. L. S. – Prietenii Lui Steve –* , persoane importante, care trebuie tratate cu respect și uneori cu precauție: nu poți ști niciodată ce raportează despre tine. Angajații se avertizează reciproc despre P. L. S., în jurul cărora să fie prudenți. Prietenii Lui Steve nu fac parte neapărat din nivelul superior de management – uneori sunt colaboratori programatori sau ingineri.

Sub Jobs, Apple este o organizație foarte „plată". Există puține niveluri de management. Jobs deține o cunoaștere excepțională despre companie: cine ce face și unde. Deși are o echipă mică de management executiv – doar zece persoane – , el cunoaște sute de programatori, designeri și ingineri esențiali.

Jobs este destul de „meritocratic": nu-l preocupă titulaturile formale ale posturilor sau ierarhia. Dacă dorește să se realizeze ceva, știe în general cui să se adreseze și contactează direct persoana respectivă, nu prin intermediul șefului. El este șeful, desigur, și poate să procedeze așa, dar își demonstrează astfel disprețul pentru ierarhii și formalități. Pune mâna pur și simplu pe telefon și sună.

Criticii l-au comparat pe Jobs cu un sociopat lipsit de empatie sau de compasiune. Angajații sunt obiecte inumane, simple unelte cu care să fie realizate obiectivele. Ca să explice motivul pentru care angajații și colaboratorii îl tolerează, criticii invocă așa-numitul „sindrom Stockholm". Angajații lui sunt prizonieri care s-au îndrăgostit de cel care-i ține în captivitate. „Cei care cunosc câte ceva despre stilul lui de management știu că Steve Jobs lucrează prin a elimina pleava – definită ca fiind acele persoane nici îndeajuns de inteligente, nici îndeajuns de puternice psihologic pentru a face față solicitărilor repetate de a produce ceva imposibil (de exemplu, un player

---

* În engleză F.O.S. = Friends of Steve. (n. red.)

muzical la care să poți accesa orice melodie din numai trei clicuri), după care să li se spună că soluția lor este un «rahat». Apoi, peste câteva zile îl aud propunându-le aceeași soluție", spune Charles Arthur în *The Register*. „Celor mai mulți oameni nu le place să lucreze ori să fie tratați în felul acesta. Ca atare, Steve Jobs nu este de fapt un model pentru vreo clasă de manageri, decât doar pentru cei sociopați."

Privit ca făcând parte din rândul marilor manageri sociopați, Jobs este relativ moderat, cel puțin acum, după ce a trecut de vârsta mijlocie. Alți „mari intimidatori", ca producătorul cinematografic Harvey Weinstein, sunt mult mai duri. Larry Summers, fostul decan de la Harvard, care a impus o suită de reforme în universitate, a condus „ședințe de cunoaștere" scandaloase cu personalul angajat, care începeau cu acuzații, scepticism și întrebări incomode, iar apoi deveneau din ce în ce mai neplăcute. Jobs aduce mai degrabă cu un tată insistent și greu de mulțumit. Nu este vorba doar de teamă și de intimidare. Subordonații se străduiesc din răsputeri să-i atragă atenția și să-i obțină acordul. Un fost angajat de la Pixar i-a spus lui Kramer că detesta să-l dezamăgească pe Jobs, la fel cum detesta să-și dezamăgească propriul tată.

Unii dintre cei care au lucrat pentru Jobs s-au extenuat, dar, privind retrospectiv, ei savurează adesea experiența respectivă. În decursul cercetărilor sale, Kramer a rămas surprins de faptul că oamenii care lucrau cu „marii intimidatori" considerau frecvent experiența aceea ca fiind „profund educativă, ba chiar transformatoare". Jobs îi exploatează din plin pe angajați și determină acumularea stresului, dar oamenii produc rezultate excelente. „Dacă mi-a plăcut să lucrez cu Steve Jobs? Da, mi-a plăcut", mi-a declarat Cordell Ratzlaff, designerul lui Mac OS X. „A fost probabil lucrul cel mai bun pe care l-am produs. A fost euforic. A fost incitant. Uneori a fost greu, însă el avea abilitatea de a obține de la oameni lucrurile cele mai bune. Am învățat enorm de multe de la el. Au existat vârfuri și coborâșuri, dar a însemnat o experiență." Timp de aproape

optsprezece luni, Ratzlaff a lucrat direct cu Jobs, dar a spus că i-ar fi fost greu să fi rămas în continuare. „Unii au putut rezista timp mai îndelungat. Avie Tevanian, Bertrand Serlet… L-am văzut zbierând la amândoi, dar ei aveau un fel de înveliș protector. Au fost cazuri, oameni care au fost cu el foarte, foarte mult timp. Administratoarea lui a lucrat cu el mulți ani. Într-o zi a concediat-o: «Gata, de azi nu mai lucrezi aici».”

După nouă ani de lucru la Apple, dintre care ultimii în strânsă legătură cu Jobs, programatorul Peter Hoddie a sfârșit prin a demisiona, gest oarecum caustic. Nu fiindcă s-ar fi extenuat, ci pentru că dorea mai mult control la Apple. Obosise să mai capete ordine de la Jobs și dorea să aibă de spus un cuvânt important în planurile și în produsele companiei. S-au certat, Hoddie a demisionat, ulterior însă lui Jobs i-a părut rău. A încercat să-l convingă să nu mai plece. „N-o să scapi așa ușor”, i-a spus el, hai să mai discutăm pe tema asta.” Însă Hoddie s-a încăpățânat. În ultima sa zi de lucru, Jobs l-a chemat în biroul său, aflat în partea opusă a campusului. „Steve a fost fermecător până în ultima clipă”, a povestit Hoddie. „Mi-a urat mult noroc. Nu mi-a spus: «Lua-te-ar dracu’!». Desigur, în tot ceea ce face există un grad de calcul.”

ÎNVĂȚĂTURILE LUI STEVE

- *Puteți fi ghimpele din talpă, atât timp cât sunteți pasionați de ceea ce faceți*. Jobs strigă și zbiară, dar manifestările acestea sunt determinate de dorința sa de a schimba lumea.
- *Găsiți o pasiune pentru munca voastră*. Jobs are pasiunea aceasta și este molipsitoare.
- *Folosiți biciul și zăhărelul pentru a obține rezultate excelente*. Jobs laudă și pedepsește deopotrivă, astfel încât toți au parte de „balansoarul erou/idiot”.
- *Trageți șuturi pentru a impulsiona lucrurile*.
- *Celebrați realizările în „stil neobișnuit”*.

- *Insistați asupra lucrurilor aparent imposibile*. Jobs știe că, în cele din urmă, până și problema cea mai grea este rezolvabilă.
- *Deveniți un „mare intimidator”*. Inspirați prin teamă, dar și prin dorința de a plăcea.
- *Fiți un mare cuceritor și, în același timp, un „mare intimidator”*. Jobs își activează șarmul, atunci când este necesar.
- *Exploatați-i din plin pe oameni*. Jobs determină acumularea stresului, dar angajații produc rezultate excelente.

Capitolul VI

SPIRIT INVENTIV: DE UNDE PROVINE INOVAȚIA?

„Inovația nu are nicio legătură cu câți dolari investești în cercetare-dezvoltare. Când Apple a scos Mac-ul, IBM cheltuia de 100 de ori mai mult cu cercetarea-dezvoltarea. Nu este vorba despre bani. Este vorba despre oamenii pe care-i ai, despre cum ești condus și despre cât obții."

– Steve Jobs, în *Fortune, 9* noiembrie 1998

Revenirea lui Jobs la Apple a fost marcată de o succesiune de mari „lovituri". Rareori a făcut vreun pas greșit… cu excepția unuia, ba chiar a unuia important. Pe 3 iulie 2001, Apple a oprit producția lui Power Mac G4 Cube, mult-apreciat de critici. Jobs lansase calculatorul-cub cu numai un an în urmă și recenziile fuseseră extrem de favorabile. Un cub cu latura de douăzeci de centimetri din plastic translucid, care scotea CD-urile prin partea superioară ca un prăjitor de pâine – „Cubul" a fost imediat îmbrățișat de critici. Walt Mossberg de la *Wall Street Journal* scria că era „pur și simplu cel mai frumos calculator personal pe care l-am văzut sau l-am utilizat vreodată". Jonathan Ive a câștigat câteva premii pentru designul său. N-a fost însă la fel și pentru utilizatori. S-a vândut prost. Apple sperase ca în primul an să vândă 800.000 de unități, dar n-a reușit să vândă decât 100.000. La un an după lansare, Jobs a oprit producția calculatorului și a emis un comunicat de presă neobișnuit[1]. „Compania a anunțat că există o șansă redusă de reintroducere a unui model modernizat al calculatorului acela

unic, deocamdată nu există planuri în această direcție". Se părea că Jobs suferea că trebuie să oprească oficial „Cubul", dar nu era nici pregătit să încerce să-l mai vândă. A fost trimis într-un permanent purgatoriu al produselor Apple.

„Cubul" a fost copilașul lui Jobs; un calculator avansat din punct de vedere tehnic și cu design superb, care reprezenta luni, poate ani, de prototipuri și de experimentări. „Cubul" conținea un hardware puternic într-un spațiu foarte mic. Era rapid și capabil, renunța complet la una dintre cele mai vechi nemulțumiri ale lui Steve Jobs: ventilatorul interior de răcire. Cu toate acestea, cu excepția câtorva muzee de design, puțini au fost interesați de el. La prețul de aproximativ 2.000 de dolari, era prea scump pentru majoritatea consumatorilor, care doreau un Mac ieftin fără monitor, ca acel Mac mini care i-a succedat. Cei care și-l puteau permite – profesioniștii creatori, care lucrau în domeniile graficii sau designului – aveau nevoie de un calculator mai puternic, care să poată fi ușor modernizat cu plăci video noi sau cu discuri suplimentare. Ca atare, au preferat să cumpere Power Mac G4 tower, care era mai ieftin. Poate că era urât, dar funcționa perfect.

Jobs judecase teribil de inexact piața. „Cubul" a fost calculatorul greșit la prețul greșit. În ianuarie 2001, Apple a anunțat o pierdere trimestrială de 247 de milioane de dolari, prima de la revenirea lui Jobs, care a fost puternic afectat de situația creată.

„Cubul" a însemnat unul dintre puținii săi pași strâmbi după întoarcerea lui Steve la Apple, dar el a învățat, cu acea ocazie, o lecție valoroasă. „Cubul" a fost unul dintre puținele produse supervizate de el și care fusese decis exclusiv prin design. A fost un experiment asupra formei puse mai presus de funcție. Forma cubică reprezentase dintotdeauna una dintre favoritele lui Jobs. Calculatorul pe care-l vânduse la NeXT – NeXT Cube – fusese scump: un cub tăiat cu laserul din magneziu (și aceasta fusese un eșec de piață). Magazinul subteran Apple de pe Fifth Avenue din Manhattan are deasupra un uriaș cub din sticlă la proiectarea căruia a participat și Jobs

(și care nu este un eșec). *The Register* a numit G4 Cube „un experiment glorios al esteticii asupra simțului practic”[2]. În loc de a se concentra asupra a ceea ce doreau consumatorii, Jobs s-a gândit că le-ar putea oferi un elegant exponat de muzeu, iar asta l-a costat.

Jobs acordă de obicei foarte multă atenție experienței utilizatorului, fiind unul dintre elementele care i-au câștigat reputația pentru inovație. O întrebare principală legată de Jobs și de Apple este: de unde vine inovația? Ca orice fenomen complex, inovația are diverse izvoare, dar – în esență – se bazează pe concentrarea meticuloasă a lui Jobs asupra experienței consumatorului. De la rotița de navigare de pe iPod până la cutia în care este ambalat iPod-ul, Jobs este atent la toate detaliile. Instinctul lui pentru experiența determinată de utilizarea produselor sale propulsează și informează inovația la Apple, iar „Cubul” a fost una dintre rarele ocazii în care el a privit în altă parte.

APETITUL PENTRU INOVAȚIE

Unul dintre subiectele cele mai fierbinți în lumea contemporană îl reprezintă inovația. Întrucât concurența este tot mai mare, iar ciclurile de producție se scurtează, companiile caută disperate cheia magică a inovației. În căutarea unui sistem, lucrătorii sunt trimiși la seminare interactive, unde se joacă cu Lego pentru a-și descătușa creativitatea. Companiile angajează directori de inovații sau deschid centre pentru inovații în care managerii fac brainstorming, asocieri libere și elaborează idei originale înconjurați de cutii de Lego.

Jobs disprețuiește asemenea idei. La Apple nu există un sistem pentru înhămarea „inovației”. Când a fost întrebat de reporterul Rob Walker de la *New York Times* dacă se gândește vreodată în mod conștient la inovație, Jobs a răspuns: „Nu. Noi gândim în mod conștient la crearea de produse excelente. Noi nu gândim: «Haide să fim inovatori! Haide să mergem la cursuri! Acestea sunt cele cinci reguli ale inovării, ia haide să le

aplicăm în toată compania!».” Jobs a spus că tentativa de sistematizare a inovației este „ca o persoană care nu-i simpatică, dar se străduiește să fie. Este dureros s-o privești… Este ca și cum te-ai uita la Michael Dell încercând să danseze. *Groaznic*.”[3]

În același timp însă, Jobs are un respect aproape mistic față de inovare. Așa cum spuneam mai sus, eroii lui preferați sunt câțiva mari inventatori și întreprinzători: Henry Ford, Thomas Edison și Edwin Land. Fostul CEO Sculley scria că Jobs vorbea frecvent despre Land. „Steve îl considera pe Land o celebritate, vedea în el pe unul dintre cei mai mari inventatori ai Americii. I se părea incredibil că Polaroid l-a ostracizat după unicul său eșec profesional major – Polavision, un sistem de filmare instantaneu, care n-a izbutit să concureze cu înregistrarea pe bandă video și a dus la o pierdere de aproape 70 de milioane de dolari în anul 1979. «N-a făcut altceva decât să piardă câteva milioane amărâte și pentru asta i-au luat compania», îmi spunea Steve de-a dreptul dezgustat.”[4]

Sculley și-a reamintit de o călătorie pe care o făcuse împreună cu Jobs pentru a-l vizita pe Land după ce acesta fusese dat afară de la Polaroid. „Avea propriul lui laborator pe Charles River în Cambridge”, și-a reamintit Sculley. „A fost o după-amiază fascinantă, fiindcă am stat într-o sală mare de conferințe, la o masă goală. Dr. Land și Steve au privit amândoi centrul mesei tot timpul cât au vorbit. Dr. Land spunea: «Înțelegeam ce ar trebui să fie aparatul foto Polaroid. Chiar înainte să fi construit vreunul, era atât de real pentru mine, încât parcă l-aș fi avut în fața ochilor.» Iar Steve a spus: «Da, exact așa am văzut și eu Macintosh-ul.» A mai spus: «Dacă aș fi întrebat vreun utilizator de calculator personal cum ar trebui să fie un Macintosh, nu mi-ar fi putut spune. Era imposibil să fac un sondaj despre el în rândul utilizatorilor. Trebuia să-i dau drumul și să-l creez, abia apoi să-l arăt și să-i întreb pe oameni: Acum ce părere aveți?» Amândoi aveau această abilitate, nu atât de a inventa produse, cât de a descoperi produse. Amândoi spun că produsele existaseră dintotdeauna, atâta doar că nimeni nu le mai văzuse până atunci. Noi le descoperiserăm. Aparatul

foto Polaroid a existat dintotdeauna și Macintosh-ul a existat dintotdeauna. Este o chestiune de descoperire. Steve îl admira enorm pe dr. Land. A fost fascinat de călătoria aceea."

În timpul interviurilor pentru diverse canale de televiziune și pentru diverse reviste, Jobs afirmă frecvent că inovația este sosul cu rețetă secretă. El vorbește despre inovații de câteva ori în discursurile sale esențiale. „Ne vom inova pe noi înșine pentru a ieși din această scădere a vieții economice", declara în anul 2001, pe când industria PC-urilor era în recesiune. „Inovare", s-a lăudat Jobs la Macworld Paris în septembrie 2003, „asta facem noi."

Sub conducerea lui, Apple și-a câștigat reputația uneia dintre cele mai inovatoare companii din domeniul IT. În anul 2007, *Business Week* a numit-o cea mai inovatoare companie din lume, înaintea lui Google, Toyota, Sony, Nokia, Genetech și multe alte companii de vârf. A fost al treilea an consecutiv în care Apple obținea distincția respectivă[5].

Apple a adus pe piață un șir constant de produse inovatoare, printre care – poate – cinci dintre cele mai importante inovații din prelucrarea modernă a datelor: primul calculator personal complet asamblat, Apple II; prima implementare comercială a interfeței grafice cu utilizatorul, Mac-ul; iPod-ul, un dispozitiv pentru medii digitale deghizat în player muzical modest, ulterior și cu acces la internet; și iPhone-ul, un calculator mobil polivalent, controlat prin intermediul degetului, care poate fi de asemenea utilizat ca telefon; iPad-ul, care face legătura dintre prezent și viitor.

Apple pur și simplu „produce succese" de referință ca iMac-ul, iPod-ul și iPhone-ul, dar și multe produse mai mici, totuși importante și influente, ca Airport și AppleTV. Airport este o linie de stații de bază WiFi ușor de utilizat, care au îngăduit laptopurilor Apple să se numere printre primele notebook-uri wireless, un trend care ulterior a devenit universal. AppleTV este un dispozitiv pentru derulare continuă („streaming"), care conectează televizorul din living cu calculatorul, care se poate găsi în altă încăpere.

Apple are o reputație inegalabilă privind inovația, dar – de-a lungul timpului – a fost considerată de restul industriei de PC-uri doar ceva mai mult decât un simplu laborator de cercetare-dezvoltare. Deși crease o serie de inovații, compania părea incapabilă să-și valorifice realizările revoluționare. Apple a introdus desktopul grafic, dar Microsoft l-a instalat pe 95% din PC-urile din lume. Apple a inventat primul PDA, Newton, dar Palm a ajutat la transformarea acestuia într-o industrie care valora 3 miliarde de dolari. În timp ce Apple inova, companii ca Microsoft și Dell câștigau bani serioși. Din acest punct de vedere, Apple fusese comparată cu Xerox PARC, legendara facilitate de cercetare a companiei de fotocopiatoare care a inventat practic prelucrarea modernă a datelor – desktopul grafic, rețeaua Ethernet și imprimanta laser – , dar care n-a izbutit să comercializeze niciunul dintre dispozitive. Apple a adus desktopul grafic pe piață, însă Microsoft a înregistrat profitul gras.

Mai mult chiar, Jobs avea reputația inovațiilor nechibzuite. Era atât de preocupat de realizarea următorului produs revoluționar, încât nu era în stare să-l valorifice pe cel anterior. Criticii spun că gonea atât de rapid, încât rata invariabil să exploateze ceea ce construise. Să examinăm de pildă Mac-ul și Apple II. La începutul anilor 1980, Apple II era calculatorul cel mai de succes din industria PC-urilor, înregistrând o cotă de piață de 17% în anul 1981. Dar, când Mac-ul a fost lansat după trei ani, era total incompatibil cu Apple II. Mac-ul nu rula software Apple II și nu se conecta la periferice Apple II. Programatorii nu-și puteau porta cu ușurință software-ul Apple II pe Mac, a fost deci nevoie să-l rescrie de la zero. Clienții care treceau la Mac trebuiau, la rândul lor, să ia și ei totul de la zero, ca atare au fost nevoiți să cumpere software și perifericele noi, și nu erau deloc ieftine. Dacă ar fi fost mai precaut, Jobs s-ar fi asigurat ca Mac-ul să fie compatibil cu Apple II, însă pe el nu-l interesa să clădească ceva pe postamentul puternic al acestuia din urmă. Pe el îl interesa viitorul, care însemna prelucrarea

grafică a datelor. „Jobs este un inițiator, nu o doică", scria Jean Louis Gassée, fost director executiv în Apple[6].

Bill Gates n-a făcut niciodată genul acesta de greșeli. Sistemul de operare Windows a fost clădit pe Microsoft-DOS, iar suita Office a fost clădită pe Windows. Fiecare versiune de Windows a fost compatibilă cu cea precedentă. A însemnat un progres lent și constant… și bani în bancă.

PRODUS SAU INOVAȚIE ÎN BUSINESS: APPLE LE REALIZEAZĂ PE AMBELE

Până recent, Jobs n-a avut reputația cuiva care exploatează până la capăt un produs. În majoritatea istoriei sale, Apple a fost văzută ca o companie creatoare, pe când Microsoft și Dell erau cele care puneau în practică. Experții făceau distincție între companiile de tip Apple, care sunt excelente pentru inovarea de produse, și companiile de tip Dell, care practică „inovarea de business". În istoria afacerilor, succesul cel mai mare nu-l au inovatorii, ci companiile care dezvoltă modele inovatoare de business. Inovatorii de business preiau produsele revoluționare ale altora și clădesc pe ele, inventând modalități noi de a le fabrica, distribui sau vinde. Henry Ford n-a inventat automobilul, dar a perfecționat producția de masă. Dell n-a dezvoltat tipuri noi de calculatoare, dar a creat un foarte eficient sistem de distribuție „direct la consumator".

Nu este totuși corectă reputația lui Jobs de geniu al produselor, lipsit de abilitatea de a pune în practică. În a doua sa perioadă petrecută la Apple, el s-a dovedit un maestru al implementării. După revenirea sa, compania a ieșit în evidență prin superbe realizări pe toate fronturile: produse, vânzări, marketing și asistență.

De exemplu, când Jobs a preluat conducerea în 1997, Apple avea în depozite stocuri ce echivalau cu producția pe mai bine de două luni. În noiembrie 1997, Jobs a lansat un magazin on-line ce avea în spate o activitate de montaj pe bază de comenzi de tip Dell. „Cu noile noastre produse, cu noul maga-

zin și cu noul sistem de asamblare pe bază de comenzi, te vom prinde din urmă, amice", l-a avertizat el pe Michael Dell.

Într-un an, stocurile Apple se reduseseră de la producția pe mai mult de două luni la producția pe o lună. Jobs l-a recrutat apoi pe Tim Cook de la Compaq în calitate de director de operațiuni și l-a însărcinat cu simplificarea sistemului de componente utilizat de Apple. La acea dată, compania cumpăra componente de la peste o sută de furnizori diferiți. Cook a externalizat masiv fabricația produselor Apple la contractanți din Irlanda, Singapore și China. Majoritatea produselor portabile – MacBook-urile, iPod-urile și iPhone-urile – sunt asamblate în prezent de contractanți din China continentală. Cook a redus spectaculos numărul furnizorilor componentelor de bază la aproximativ douăzeci și patru[7] și, în același timp, i-a convins să-și amplaseze fabricile și depozitele în apropierea unităților de asamblare Apple, permițând astfel o operație de fabricare foarte eficientă de tipul „just in time". În doi ani, Cook a redus stocurile la producția pe șase-șapte zile, unde se mențin și azi.

În prezent, Apple are producția cel mai ferm și mai eficient controlată din toată industria de calculatoare. În anul 2007, compania de cercetare a pieței AMR Research a desemnat Apple ca a doua companie din lume, după Nokia, din punctul de vedere al managementului și randamentului lanțului de furnizori. AMR a determinat o serie de parametri asociați implementării, printre care creșterea veniturilor și viteza de rotație a stocurilor. „Capabilitatea inegalabilă a lui Apple de modelare a cererii îngăduie lanțului său de furnizori să înregistreze rezultate spectaculoase fără costuri excesive, așa cum se întâmplă în toate celelalte companii", a precizat AMR. Apple s-a plasat înaintea companiilor Toyota, Wal-Mart, Cisco și Coca-Cola[8]. Dell nici măcar n-a intrat pe lista AMR.

Lui Jobs îi place să se laude că Apple controlează producția mai ferm și mai eficient decât Dell. „Învingem Dell la toți parametrii operaționali în fiecare trimestru", a declarat el pentru *Rolling Stone*. „Suntem un fabricant la fel de bun ca Dell. Logistica noastră este la fel de bună ca a lui Dell. Magazinul

nostru on-line este mai bun decât al lui Dell."[9] Ar trebui totuși consemnat că Apple vinde doar jumătate din numărul calculatoarelor pe care le vinde Dell și că are o matrice de produse mult mai simplă.

Jobs și-a dezvoltat de asemenea propriile sale modele inovative de business. Să luăm de exemplu magazinul de muzică iTunes. Până când Jobs a convins casele de înregistrări muzicale să încerce să vândă cântece individual, cu 99 de cenți, nimeni nu găsise o formulă pentru vânzarea de muzică on-line care să concureze cu rețelele ilegale de partajare a fișierelor. De atunci, magazinul de muzică iTunes a devenit un Dell al muzicii digitale.

La acestea se adaugă magazinele de retail Apple, care sunt atât de diferite de tot ce există în domeniul retail, încât au fost numite „inovație empirică". Retailul modern înseamnă – în primul rând – experiență de shopping, iar magazinele Apple discrete și prietenoase au adăugat o dimensiune nouă experienței de cumpărare a unui calculator. Dar, despre toate astea, vom mai vorbi.

DE UNDE PROVINE INOVAȚIA?

Jobs pare să aibă un talent înnăscut pentru inovație. S-ar părea că ideile îi vin ca străfulgerări, ca trăsnetele de vară. Beculețul se aprinde și brusc se ivește un nou produs Apple!

Lucrurile nu stau tocmai așa. Nu înseamnă că nu există străfulgerări de inspirație, însă multe dintre produsele sale provin din sursele uzuale: studierea pieței și a domeniului, înțelegerea noilor tehnologii ce apar și a felului în care ar putea fi utilizate. „Sistemul constă în inexistența unui sistem", a declarat Jobs pentru *Business Week* în anul 2004. „Asta nu înseamnă că noi nu avem proceduri. Apple este o companie foarte disciplinată și avem proceduri excelente. Dar nu despre asta-i vorba. Procesele îți sporesc doar eficiența."

Și continuă: „Inovația vine de la oamenii care se întâlnesc pe holuri sau care-și telefonează unul altuia la ora 22:30 cu o

idee nouă sau pentru că au găsit erori în gândirea noastră despre o problemă. Inovația înseamnă ședințe ad-hoc de câte șase persoane, convocate de cineva care crede că a descoperit lucrul cel mai simpatic al tuturor timpurilor și care dorește să afle ce părere au alții despre ideea lui."[10]

O parte dintre proceduri este reprezentată de strategia generală corporativă a lui Apple: Ce și în ce fel țintește o piață? Asta înseamnă, parțial, să fii la curent cu noile dezvoltări tehnologice și să fii receptiv la idei noi, venite mai ales din exteriorul companiei. Mai înseamnă să fii creator și să înveți permanent. Înseamnă flexibilitate și disponibilitatea de a renunța la noțiuni instaurate de mult timp. Înseamnă să-l pui pe utilizator în centrul atenției. În sfârșit, dar nu mai puțin important, înseamnă încercarea de a găsi soluția cea mai simplă și mai elegantă printr-un proces de design iterativ, de generare și testare. Inovația la Apple se referă în general la modelarea tehnologiei după nevoile consumatorului, nu la încercarea de a sili utilizatorul să se adapteze tehnologiei.

STRATEGIA DE INOVARE A LUI JOBS: NODUL DIGITAL

Discursul lui Jobs din ianuarie 2001 la Macworld în San Francisco este de referință pentru finalul surpriză de tip „și încă ceva": Jobs a renunțat la „i" din iCEO și a devenit conducătorul cu normă întreagă al lui Apple. Dar ceva mai devreme, în timpul discursului, el expusese viziunea companiei – o viziune care avea să inspire mai bine de un deceniu de inovații și care avea să modeleze aproape tot ce a realizat Apple, de la iPod, până la magazinele retail, ba chiar și până la reclamele sale.

Strategia nodului digital este – poate – lucrul cel mai important expus de Jobs într-un discurs. Ideea, care pare evidentă acum, a avut implicații profunde în aproape tot ce a realizat Apple. Ea arată felul în care adoptarea unei idei simple și bine articulate poate călăuzi cu succes strategia corporativă și poate

influența totul, de la dezvoltarea produselor, până la configurația interioară a magazinelor retail.

Proaspăt bărbierit și purtând o bluză neagră strânsă pe gât și blugi albaștri, Jobs și-a început discursul zugrăvind un tablou mai degrabă sumbru al industriei calculatoarelor. El sublinia că anul 2000 fusese greu pentru Apple și pentru domeniul calculatoarelor privit ca un tot. (În martie 2000, începuse criza cunoscută sub numele „dot-com bubble", iar vânzările de echipamente de calculatoare au cunoscut practic o prăbușire.) Jobs a proiectat audienței diapozitivul unei plăci funerare pe care scria IUBITUL PC, 1976-2000, ODIHNEASCĂ-SE ÎN PACE.

Jobs a mai subliniat că mulți din industria calculatoarelor erau îngrijorați că PC-ul pălea, că poziția sa centrală fusese pierdută pentru totdeauna. El a afirmat însă că PC-ul nu pălea deloc, ci se găsea în pragul celei de-a treia epoci de aur.

Prima epocă de aur a PC-ului, epoca productivității, a început în jurul anului 1980, prin invenția programelor de calcul tabelar, de prelucrare de texte și de tehnoredactare computerizată. Epoca aceea a durat aproape cincisprezece ani și a impulsionat domeniul, a spus Jobs plimbându-se înainte și înapoi pe scena de la Macworld. Apoi, la mijlocul anilor 1990, a început a doua epocă de aur a PC-ului, epoca internetului. „Internetul a propulsat PC-ul la noi înălțimi, atât în business, cât și în utilizările personale", spunea el.

Acum însă calculatorul intra în a treia sa epocă măreață: epoca stilului de viață digital, care era animată de o „explozie" de dispozitive digitale. Jobs atrăgea atenția că toți oamenii au telefoane mobile, playere de DVD-uri și camere foto digitale. „Stilul nostru de viață este digital, caracterizat printr-o explozie de dispozitive digitale. Este ceva colosal."

Cel mai important era că – afirma el – calculatorul nu se găsea la periferia acestui stil de viață digital, ci în centrul său. Calculatorul constituia „nodul digital", stația centrală de andocare pentru toate dispozitivele digitale. Iar conectarea dispozitivelor digitale la calculator le sporea utilitatea: calculatorul

încărca muzică pe un MP3 player sau edita metraj video filmat de o videocameră.

Jobs a explicat că începuse să înțeleagă ideea nodului digital după ce Apple dezvoltase iMovie, o aplicație pentru editarea videoclipurilor. Aplicația iMovie permite ca metrajul brut filmat cu videocamera să fie editat pe calculator, ceea ce sporește valoarea videocamerei. „Videocamera valorează de zece ori mai mult, deoarece puteți converti metrajul brut într-un film incredibil cu tranziții, fondu înlănțuit, generic și coloană sonoră", a spus Jobs. „Puteți converti metrajul brut, pe care altfel nu l-ați mai viziona niciodată pe videocameră, transformându-l într-un produs de comunicare incredibil de emoțional. Profesionist. Personal. Este uimitor… are o valoare de zece ori mai mare pentru dumneavoastră."

Toate acestea par de la sine înțelese acum, dar – la ora aceea – puțini utilizatori își foloseau calculatoarele pentru asemenea sarcini, ele nu intraseră deloc în uz general. Jobs nu era singurul care înțelegea că PC-ul devenea un dispozitiv caracteristic unui stil de viață. Bill Gates vorbise despre „stilul de viață digital" în aceeași săptămână în cadrul discursului său de la Consumer Electronics Show în Las Vegas. Craig Barrett, CEO la Intel, sublinia de asemenea în discursurile sale că PC-ul este „realmente centrul lumii digitale".

Însă cuvântarea lui Jobs a însemnat o declarație de misiune pentru Apple. „Nodul digital" a însemnat recunoașterea unui trend major în industria de calculatoare și o recomandare pentru locul lui Apple în cadrul ei. I-a îngăduit lui Jobs să examineze noile tehnologii care apăreau, precum și comportamentul consumatorilor, apoi să formuleze strategiile de produs cuvenite.

PRODUSELE CA FORȚĂ GRAVITAȚIONALĂ

O parte din procesul Apple este focalizarea asupra produsului, obiectivul final care ghidează și conduce la inovație. Inovațiile gratuite înseamnă risipă. Trebuie să existe o direcție spre

care să se coaguleze totul. Unele companii din Silicon Valley dezvoltă tehnologii noi și apoi pornesc să caute probleme pe care le pot rezolva tehnologiile respective. Să luăm de pildă „balonul internet" de la sfârșitul anilor 1990, care a fost definit de acest tip de gândire: o cavalcadă de inovații lipsite de utilitate – idei de business pe jumătate necoapte pompate în activități vaste, consumatoare de bani, în tentative nechibzuite de extindere rapidă și de depășire a concurenței. Întreprinzătorii au lansat site-uri pentru a vinde hrană pentru animalele de companie sau au construit depozite uriașe pentru livrarea de produse de băcănie cu furgonetele, înainte ca măcar să fi existat vreun semn că există clienți care ar fi dorit să cumpere în acest fel. S-a dovedit că nici nu doreau așa ceva. Nimeni nu voia ca produsele de băcănie să-i fie livrate de antrepozitele automate Webvan. „Balonul internet" s-a spart, prăbușind odată cu el afaceri care dezvoltaseră deja soluții la probleme care nu existau.

„Chiar și într-o companie IT, ai nevoie de o cultură bine orientată spre produs", spunea Jobs. „Multe companii au o sumedenie de ingineri excelenți și oameni inteligenți. Dar, în cele din urmă, trebuie să existe un soi de forță gravitațională care să coaguleze totul."[11]

Jobs a observat că, înainte de revenirea sa, Apple își pierduse cultura orientată spre produs. La sfârșitul anilor '80 și începutul anilor '90, în laboratoarele companiei se dezvoltau tehnologii de excepție, dar nu exista o cultură a produsului care să le pună în practică. În loc să procedeze astfel, Apple își întorsese atenția spre exploatarea activului ei esențial: interfața Mac cu utilizatorul. Jobs a subliniat că Apple avea de aproape zece ani monopol pe interfața grafică cu utilizatorul, ceea ce sădise semințele decesului său. În loc să încerce să dezvolte produse noi, revoluționare, compania se concentrase spre obținerea de profit maxim de pe urma monopolului pe interfață.

„Compania nu mai este impulsionată de creatorii de produse", a spus Jobs despre Apple în perioada respectivă.

„Impulsul vine de la marketing ori de la extinderea afacerii în America Latină sau mai știu eu unde. Pentru că ce rost are să te concentrezi asupra perfecționării continue a produsului, când singura companie de la care poți lua comenzi ești chiar tu?" Jobs spunea că, în astfel de situații, cei care au pus bazele companiei – personalul orientat spre produs – tind să fie înlocuiți de cei cu focalizare spre vânzări. „Cine ajunge de obicei la comandă?" a întrebat el. „Vânzările."[12]

Jobs l-a citat ca exemplu pe Steve Ballmer de la Microsoft, șeful vânzărilor companiei, care a preluat frâiele de la Bill Gates, programatorul. „Apoi, într-o bună zi, monopolul expiră dintr-un motiv sau altul", a continuat Jobs, „dar cei mai buni creatori de produse au plecat deja sau nu li se mai cere părerea. În felul acesta, orice companie trece printr-o perioadă tumultuoasă și fie supraviețuiește, fie nu." Din fericire, Apple a supraviețuit.

Sub conducerea lui Jobs, Apple și-a recâștigat cultura orientată spre produs. Compania este concentrată neabătut asupra produselor, iar acestea sunt cele care formează inovația. De exemplu, interfața multi-touch a fost dezvoltată inițial pentru tablet PC – calculatorul portabil cât un clipboard mare, care seamănă cu un laptop fără tastatură. Jobs a înțeles că tehnologia respectivă era mai adecvată pentru iPod-ul/telefonul mobil la care lucrau inginerii Apple. De aceea, interfața multi-touch a fost adaptată pentru un calculator mic de mână, care combina un iPod orientat spre divertisment cu un telefon mobil, un browser și comunicații prin intermediul internetului.

ȘTIINȚĂ TEORETICĂ SAU ȘTIINȚĂ APLICATĂ

Banii nu reprezintă cheia inovațiilor. Apple cheltuiește pentru cercetare-dezvoltare mai puțin decât alte companii, totuși pare să capete mai mult pentru ceea ce investește. În anul 2007, Microsoft a cheltuit pentru cercetare-dezvoltare peste 7 miliarde de dolari, iar în anul 2008 suma respectivă a trecut

de 8 miliarde de dolari. Microsoft finanțează câteva centre de cercetare mari și bine dotate în Redmond, Silicon Valley, Cambridge (Marea Britanie) și China, în laboratoarele cărora se dezvoltă unele tehnologii de-a dreptul impresionante. Microsoft se mândrește cu rolul de lider al cercetării în speech recognition (recunoașterea vocii și transformarea în text) și căutarea rapidă în baze de date mari. Anual, compania oferă jurnaliștilor un tur prin centrul său de cercetare de la Redmond. Toți sunt fascinați să vadă jucărioarele simpatice și tehnologiile inteligente pe care le dezvoltă cercetătorii. Nu este totuși clar ce cotă din cercetarea Microsoft este direcționată spre produsele sale. Cu excepția caracteristicii de speech recognition din Vista, care a fost foarte bine primită, există puține dovezi că laboratoarele ar conduce inițiative majore pentru produse noi. „Prietenii noștri mai de la nord cheltuie anual peste 5 miliarde de dolari pentru cercetare-dezvoltare, dar în prezent nu par că ar face altceva decât să-i copieze pe Google și pe Apple", spunea Jobs în 2006 la Worldwide Developers Conference organizată de Apple. „Asta arată că banii nu pot cumpăra chiar orice."

În anul 2007, consultanța de management Booz Allen Hamilton a publicat un studiu asupra cheltuielilor de cercetare-dezvoltare făcute de corporații din toată lumea și a concluzionat că există puține dovezi că o creștere a investițiilor în cercetare-dezvoltare ar fi asociată unor rezultate mai bune. „Este vorba despre proces, nu despre portofel", a concluzionat Booz Allen. „Rezultatele superioare par să fie o funcție a calității procesului de inovare dintr-o companie – pariurile pe care și le propune și felul în care le urmărește – , nu a mărimii absolute sau relative a cheltuielilor făcute cu inovarea."

Booz Allen a citat compania Apple ca fiind una dintre companiile cu cheltuielile cele mai mici pentru cercetare-dezvoltare în domeniul IT, dar – în același timp – una dintre cele mai de succes. Potrivit lui Booz Allen, în anul 2004 raportul cercetare-dezvoltare/vânzări a fost de 5,9% la Apple, compa-

rativ cu media de 7,6% din domeniu. „Cele 489 de milioane de dolari pe care le-a cheltuit reprezintă doar o fracțiune din cheltuielile concurenților săi mai mari, spune Booz Allen, dar – printr-o focalizare riguroasă a resurselor de dezvoltare asupra unei liste scurte de proiecte de potențial maxim – compania a creat o mașină de inovații care a produs finalmente iMac, iBook, iPod și iTunes."[13]

Cheltuielile pentru cercetare-dezvoltare ale lui Apple amintesc de vechea distincție făcută între știința teoretică și știința aplicată. Știința teoretică înseamnă urmărirea cunoașterii de dragul cunoașterii. Știința aplicată înseamnă aplicarea științei pe probleme specifice. Bineînțeles, știința teoretică este foarte importantă și va duce uneori la genul de salturi revoluționare fundamentale spre care exponenții științei aplicate nici măcar nu privesc. Dar știința aplicată, la fel ca ingineria, este focalizată asupra unor probleme mai practice, presante. Nathan Myhrvold, fostul șef al laboratoarelor de cercetare Microsoft, a devenit faimos pentru lucrările sale academice despre dinozauri. Poate că el a adus contribuții importante în domeniul paleontologiei, dar iPod-ul n-a fost inventat de Microsoft.

Jobs are ca model de inspirație compania Hewlett-Packard, una dintre primele companii din Silicon Valley, care a avut dintotdeauna o cultură inginerească puternică – a fost propulsată de inginerii care realizează produse. „Cu cât înaintez în vârstă, spune Jobs, cu atât sunt mai convins că motivația este cea mai importantă. Obiectivul principal al lui HP era de a realiza produse excelente. Iar obiectivul nostru principal este de a realiza cele mai bune PC-uri din lume – nu să fim compania cea mai mare ori cea mai bogată." Apple are și un al doilea obiectiv, și anume de a obține profit – atât pentru a câștiga bani, cât și pentru a continua să realizeze produse. „Pentru o vreme, spune Jobs, obiectivele respective au fost inversate la Apple, iar schimbarea aceea subtilă a însemnat toată diferența. Când am revenit, a trebuit s-o readucem la starea de companie de produse."[14]

PROFETUL… ŞI PUNGAŞUL

Jobs este cu ochii în patru în căutare de tehnologii noi și promițătoare sau după tehnologii existente pe care Apple le poate îmbunătăți, așa cum au fost primele playere MP3 sau, ulterior, telefoanele inteligente („smartphone"). El are reputația unui profet: pare să dețină o abilitate magică de a privi în viitor și de a ști înaintea tuturor ce-și doresc consumatorii. Jobs nu exagerează în privința reputației sale de oracol. „De fapt, nu poți prezice cu exactitate ce se va întâmpla, dar poți simți direcția în care mergem", a declarat el pentru *Rolling Stone*. „Cam ăsta este punctul maxim de care te poți apropia. După aceea, te retragi puțin și te ferești din cale, iar lucrurile capătă propria lor viață."[15]

Jobs afirmă că el caută mereu „vectori temporali" – ce tehnologii noi apar pe piață, ce tehnologii își încheie dominația. „Încerci să observi lucrurile acelea și să estimezi cum se vor modifica în timp și apoi felul în care ai dori să pariezi la un moment dat", a spus el. „Nu poți s-o iei prea mult înainte, totuși trebuie să fii suficient de avansat, pentru că implementarea durează. De aceea, trebuie să te sui practic într-un tren aflat în mișcare."[16]

Specificația USB este un exemplu bun în această privință. Intel a inventat portul serial universal (Universal Serial Bus – USB), care este actualmente omniprezent, iar Apple s-a numărat printre primele companii care l-a încorporat în calculatoarele sale. Jobs i-a recunoscut potențialul prietenos față de consumator: fără să fie la început rapid, era de tipul „pune și pornește" (plug-and-play). În același timp, portul alimenta și dispozitivul cu curent electric, eliminând astfel un cablu suplimentar și „cărămida" unui transformator/alimentator. Azi, totul pare banal, între timp portul USB este folosit pe toate perifericele, însă Apple a fost una dintre primele companii care l-a adoptat, și – dacă nu l-ar fi adoptat atunci – este foarte posibil să nu fi atins niciodată punctul critic care l-a transformat rapid în portul universal, acum atotprezent.

Adoptarea USB de Apple reprezintă o bună ilustrare a faptului că inovația poate proveni din exteriorul companiei… și adesea chiar așa se întâmplă. Există o listă lungă de tehnologii care n-au fost dezvoltate în Apple, însă cărora Jobs sau inginerii săi le-au recunoscut potențialul inovativ. Rețeaua wireless WiFi, dezvoltată de Lucent și Agere, n-a avut mare succes, până ce Apple a utilizat-o în toată linia sa de calculatoare și a integrat-o în stațiile de bază Airport, deschizând astfel epoca laptopurilor wireless.

Unii observatori notează că, la Apple, inovația are mai puțin de-a face cu inventarea de tehnologii inedite, cât mai degrabă cu preluarea de tehnologii existente și perfecționarea lor. Jobs ia tehnologii de laborator și le pune în mâinile utilizatorilor obișnuiți.

Primul și cel mai bun exemplu este interfața grafică cu utilizatorul, pe care a remarcat-o în 1979, pe când avea douăzeci și patru de ani, în timpul unei vizite prin celebrul Palo Alto Research Center al lui Xerox. În timpul acelei vizite, Jobs a asistat la o demonstrație a lui Xerox Alto, primul calculator cu mouse și interfață de genul „cu indicare și clic". „Mi s-a părut lucrul cel mai bun pe care-l văzusem în toată viața mea", a spus el. „Sigur că da, avea o mulțime de lacune, ceea ce ne fusese arătat era incomplet și destule lucruri fuseseră prost realizate. La ora aceea, noi nu știam toate detaliile, totuși am considerat că acolo exista sâmburele unei idei excelente și, în nici zece minute, mi-a fost foarte clar că, într-o bună zi, așa vor funcționa toate calculatoarele."[17]

Însă managementul Xerox habar n-avea ce realizaseră cercetătorii companiei în laboratoare. În ciuda zecilor de demonstrații, șefii de la Xerox nu întrevăzuseră potențialul. „În esență, erau experți în fotocopiatoare și n-aveau nicio idee despre calculatoare sau despre ce puteau face ele", observa Jobs. „Așa că s-au ales cu o înfrângere, în locul celei mai însemnate victorii din industria PC-urilor. Xerox ar fi putut deține azi întreaga industrie a calculatoarelor."[18]

Când se discută despre inovație, lui Jobs îi place să citeze faimoasa maximă a lui Picasso: artiștii buni copiază, artiștii măreți fură. La care el adaugă: „Iar noi n-am avut niciodată rețineri în a fura ideile măreațe."

CONEXIUNEA CREATIVĂ

Pentru Jobs, inovația înseamnă creativitate, asocierea elementelor într-un mod unic. „Creativitatea înseamnă pur și simplu conectarea lucrurilor", a declarat el pentru revista *Wired*. „Când îi întrebi pe creatori cum au realizat asta sau asta, ei se simt oarecum vinovați, fiindcă nu făcuseră nimic special, ci doar întrezăriseră ceva, ceea ce – după un timp – li s-a părut evident. Motivul: fuseseră capabili să stabilească conexiuni între experiențele pe care le avuseseră și să sintetizeze lucruri noi. Iar motivul pentru care au putut-o face era că avuseseră mai multe experiențe sau că se gândiseră la experiențele lor mai mult decât alții… Din păcate, aceasta este o resursă prea rară. Mulți oameni din domeniul nostru de activitate nu au avut experiențe diverse, ca atare nu dispun de suficiente repere pe care să le unească, astfel că sfârșesc prin a găsi soluții terne, fără o perspectivă largă asupra problemei. Cu cât înțelegerea cuiva asupra experienței umane este mai largă, cu atât vom avea un proiect mai bun."[19]

Utilizarea magneților este un bun exemplu despre felul în care o companie preia o tehnologie – ceva foarte simplu, așa cum este fenomenul magnetic – dar o utilizează într-un mod aparte. Primii magneți au apărut în dispozitivele de închidere ale notebook-urilor Apple. La închiderea capacului, un magnet trage încuietoarea din locașul său. Ulterior, Apple a adăugat magneți la telecomenzile sale, astfel că puteau fi fixate de o latură a calculatorului. MacBook-urile au renunțat complet la încuietori în favoarea unor magneți mai puternici care le țin capacele închise când nu sunt utilizate; au de asemenea încărcătoare cu așa-numita conexiune MagSafe, care-și menține poziția grație magneților. Încărcătoarele sunt concepute pentru a

se desprinde ușor de cablul de alimentare, împiedicând calculatorul să cadă, dacă firul este mișcat accidental – situație deloc rară. Este o idee pe care Apple a preluat-o de la aparatele japoneze pentru fierberea orezului, care au – de mai mulți ani – încărcătoare cu conexiuni magnetice din același considerent: pentru a împiedica vărsarea apei clocotite dacă un copil se agață de cablul de alimentare.

Jobs a declarat că tot ce știe despre produse a învățat în copilărie de la Heathkits, kiturile foarte populare pentru construirea de aparate electronice de felul radiourilor, amplificatoarelor și oscilatoarelor. Kiturile l-au învățat că produsele erau manifestări ale ingeniozității omenești, nu obiecte magice căzute din cer. „Mi-au oferit un nivel extraordinar al încrederii în sine, anume că prin explorare și învățare poți înțelege fenomene aparent complexe. [...] Din acest punct de vedere, copilăria mea a fost foarte norocoasă."[20]

Jobs a studiat dintotdeauna cu interes designul, arhitectura și tehnologia. Birourile lui erau pline de dispozitive electronice pe care le demontase pentru a vedea cum funcționează. John Sculley și-a reamintit că Jobs examina întruna produsele altora: „…componente electronice și carcase de produse erau împrăștiate prin toată camera; [...] încăperea în sine era dezordonată și ticsită cu de toate, inclusiv cu postere și cu fotografii lipite pe pereți. Tocmai revenise din Japonia cu un produs nou pe care-l demontase în bucăți, care zăceau pe birou. Am descoperit că atunci când Steve vedea ceva nou care-i trezea curiozitatea, îl cumpăra, îl demonta și încerca să înțeleagă cum funcționa."[21]

Sculley și-a reamintit o călătorie pe care au făcut-o în Japonia pentru a se întâlni cu Akio Morita, legendarul co-fondator al lui Sony. Morita le-a oferit două dintre primele playere Walkman, luate direct de pe linia de producție. „Steve a fost fascinat", și-a reamintit Sculley. „Primul lucru pe care l-a făcut a fost să demonteze aparatul și să-i examineze componentele. Cum au fost realizate îmbinările și finisajele… Cum a fost construit Walkmanul…"[22]

Jobs și-a purtat adesea angajații în tururi prin muzee și prin tot felul de expoziții, pentru a-i educa în design ori în arhitectură. El a dus echipa de dezvoltare Mac la expoziția Louis Comfort Tiffany, marele designer Art Nouveau, deoarece Tiffany a fost un artist care și-a comercializat lucrările. Când activa la NeXT, Jobs a dus un grup într-o excursie la casa Fallingwater a lui Frank Lloyd Wright din Pennsylvania, pentru a studia designul marelui arhitect. Tot la NeXT, Jobs obișnuia să intre adesea în birourile Sony aflate vizavi, să le ia broșurile și să examineze cu atenție fonturile, machetarea și greutatea hârtiei.

Odată Sculley l-a găsit plimbându-se prin parcarea sediului Apple, unde examina automobilele. Jobs le analiza detaliile de design, căutând idei pe care le-ar fi putut utiliza la carcasa Macintosh. „Uită-te la designul Mercedesului", i-a spus el lui Sculley, „la raportul dintre detaliile unghiulare și liniile fluide. De-a lungul anilor, au făcut designul mai lin, dar detaliile mai reliefate. Asta va trebui să facem și noi cu Macintosh."[23]

Jobs era de mult timp interesat de designul german. În anii '80, locuința sa de burlac era complet goală, cu excepția unui pian cu coadă și a unei uriașe motociclete negre BMW. El îl admirase dintotdeauna pe Braun, producătorul german de aparatură electronică, bine cunoscut pentru designul industrial simplu și elegant, care combina tehnologia de vârf cu designul artistic. Jobs afirmase în repetate rânduri că, în opinia lui, creativitatea tehnologică și creativitatea artistică sunt cele două fețe ale aceleiași monede. Când a fost întrebat de revista *Time* despre diferența dintre artă și tehnologie, el a spus: „N-am considerat niciodată că ele ar diferi. Leonardo da Vinci a fost un mare artist și un mare savant. Michelangelo știa enorm de multe lucruri despre tăierea blocurilor de piatră în cariere. Cei mai buni zece cercetători din domeniul calculatoarelor pe care-i cunosc sunt, toți, muzicieni. Unii sunt mai buni decât alții, dar toți consideră muzica o parte importantă a vieții lor. Nu cred că persoanele cele mai bune dintr-un domeniu,

indiferent care anume, se consideră ca fiind o singură ramură dintr-un arbore. Eu nu văd așa lucrurile. Oamenii adună toate astea laolaltă. Dr. Land de la Polaroid a spus «vreau ca Polaroid să se situeze la intersecția artei cu știința» și nu i-am uitat niciodată cuvintele. Cred că acest lucru este posibil și mai cred că mulți chiar au încercat să fie astfel."[24]

GÂNDIRE FLEXIBILĂ

Apple obișnuia să se bazeze într-o mare măsură pe propriile sale brevete, creându-și propria tehnologie și ocolind standardele domeniului. În anii de început, a utilizat tehnologii non-standard pentru aproape orice; tastatura, mouse-ul și monitorul foloseau conectori non-standard. După revenirea lui Jobs, compania a devenit însă mult mai flexibilă și mai practică. A renunțat la multe bagaje. În general, Apple utilizează acum cât mai multe componente și conexiuni standard, de pildă USB sau cipuri Intel, periferice bluetooth.*

Creativitate înseamnă deschidere și flexibilitate, nu protejarea modelului propriu de business. Trebuie să existe un element de neinhibare, dispoziția de a fi gata să pariezi viitorul companiei pe următorul produs nou. Un exemplu este decizia lui Jobs de a permite compatibilitatea iPod-ului pentru Windows deși, inițial, fusese conceput exclusiv pentru Mac. Jobs dorise să-l utilizeze ca pe o momeală pentru a atrage utilizatorii de Windows, sperând că va fi un stimulent pentru a trece la Mac. În interiorul companiei, a urmat o dezbatere lungă și încordată. „A fost o discuție prelungită", a spus Jon Rubinstein, fostul șef al diviziilor hardware și iPod din Apple. „Pentru noi

---

* Când pregătim lucrarea pentru tipar, Apple a introdus portul Thunderbolt de foarte mare viteză, chemat să asigure o viteză mult mai mare pentru orice periferic, inclusiv pentru monitoare. Este iarăși prima companie care o ia înaintea timpului, așa cum a făcut cu portul USB în 1998. (n. red.)

a însemnat o decizie importantă. Nu știam care va fi efectul, așa că am analizat părerile pro și contra; am interpretat pe rând rolul de «avocat al diavolului»."

Rubinstein a spus că până la urmă au decis că, oferindu-le utilizatorilor de Windows „gustul" tehnologiei Apple, se va crea un „efect de aură" – se va proiecta o lumină favorabilă asupra restului produselor companiei. „Efectul de aură a fost în cele din urmă mai important decât pierderea câtorva vânzări de Mac-uri", a zis el. „Urma ca iPod-ul să-i aducă pe oameni în magazine și cu ocazia respectivă aveau să se uite și la Mac." Rubinstein a spus că din aceeași strategie face parte și combinația de magazine retail, iPod-uri, Mac-uri și iTunes pe Windows. „Se alimentează reciproc între ele. Oamenii utilizează iTunes pe Windows și spun: «Asta înseamnă să lucrezi pe un Mac.»"[25]

Jobs a prezentat primul iPod compatibil cu Windows în iulie 2002. Acest iPod era formatat pentru Windows, dar necesita o conexiune FireWire, care era rară la calculatoarele cu sistem de operare Windows. Adevărata schimbare s-a petrecut peste un an, când Apple a extins modul de conectare a iPod-urilor la calculatoarele cu Windows. Prin lansarea iPod-ului din a treia generație, în luna mai 2003, compania a adăugat conectivitate USB 2, în locul standardului FireWire. Adăugarea portului USB 2 a însemnat o mișcare foarte importantă pentru Steve Jobs, marcând o îndepărtare de la principiul său de a realiza produse primordial pentru Mac. În același timp, a avut impactul cel mai spectaculos asupra vânzărilor. Anterior schimbării din 2003, Apple vânduse un milion de iPod-uri, dar în următoarele șase luni a vândut încă un milion, pentru ca aproape alte trei milioane să se vândă în decurs de un an. În următoarele optsprezece luni, s-au vândut alte nouă milioane de unități. În prezent, iPod-ul este clar un dispozitiv compatibil integral cu Windows. Toate iPod-urile sunt formatate pentru Windows – nu pentru Mac – când sunt scoase din cutie. Însă, pe când calculatoarele cu Windows nu sunt compatibile cu formatele de fișiere Mac, Mac-urile dețin această

compatibilitate și n-au absolut nicio dificultate în a se conecta cu iPod-uri formatate pentru Windows.

În mod similar, și alte dispozitive Apple sunt prietenoase față de Windows. În anul 2007, Apple și-a lansat browserul Safari pentru Windows, o altă încercare de a crea un efect de aură în jurul software-ului său, mai ales fiindcă mulți utilizatori de Windows folosesc Safari pe iPhone-uri. Așadar, iPhone-ul funcționează tot atât de bine cu platforma Windows și, în cadrul ei, cu Microsoft Outlook, pe cât o face cu un Mac. AppleTV este compatibil cu Windows, ca și stațiile de bază WiFi Airport de la Apple. Vechiul *modus operandi* al companiei de a-și păstra exclusiv tehnologia brevetată a fost abandonat. Jobs a încuviințat, într-un târziu, compatibilitatea cu Windows.

Sir Howard Stringer încearcă din răsputeri să revigoreze Sony, să readucă ceva din inventivitatea impetuoasă care a clădit și a definit compania, dar gigantul japonez pare să-și fi pierdut flerul pentru inovație. Muzica digitală constituie exemplul perfect, deoarece este un domeniu pe care compania ar fi trebuit practic să-l dețină integral. Sony a inventat muzica portabilă prin Walkman și a continuat să domine piața dispozitivelor portabile chiar și după ce zeci de alte companii au produs clone de Walkman și Discman. Dar, în încercarea de a-și proteja casele de înregistrări muzicale, Sony și-a paralizat playerele digitale inițiale. În mod neașteptat, primul Walkman digital produs de Sony nu putea reda fișiere MP3, deși era clar că acesta devenise standardul muzicii digitale, ci îi silea pe utilizatori să-și convertească muzica în formatul ATRAC, brevetat de Sony, acțiune pe care, lesne de înțeles, o detestau. Ei aveau deja în calculatoare foarte multe melodii în formatul MP3, care nu puteau fi redate de playerele Sony. Însă iPod-ul, de la bun început, putea reda fișierele MP3.

Stilul lui Jobs de a încerca experimente deschise și de a rafina ulterior ideile nu este întâlnit la multe companii. La Sony, de exemplu, managerii vin în mod frecvent la ședințe cu o singură fotografie de ecran și spun: „Acesta este designul nostru."

Un inginer care a avut câțiva ani relații strânse cu compania japoneză a spus că asistase de multe ori la asemenea scene. Nedumerit și ușor șocat, întrebase cum de ajunseseră tocmai la designul acela: Care fuseseră alegerile făcute? De ce procedaseră *așa* și nu *altfel*? De fiecare dată însă întrebările îi fuseseră respinse cu o replică scurtă: „Acesta este designul aprobat."

„Ei se consideră realmente inovatori, dar le este frică să facă ceva nou, indiferent ce anume", a explicat inginerul. „O parte importantă din acest comportament se datorează unei posibile, potențiale vinovății. Sunt atât de îngroziți să nu facă vreo greșeală, încât urmează întotdeauna calea bătută."[26]

Același lucru este valabil și pentru hardware. Când dezvoltă un produs, managerii de la Sony vor prezenta frecvent o listă a caracteristicilor din produse ale concurenței și o vor utiliza ca schemă generală. Însă, până ce produsul Sony va fi lansat, piața a avansat. Rubinstein mi-a declarat că iPod-ul ar fi trebuit să fie scos de Sony. „Walkmanul Sony a schimbat modul în care oamenii ascultă muzica", a spus el. „Nu voi înțelege niciodată cum au lăsat să le scape asta printre degete. Ar fi trebuit să dețină toată piața." Rubinstein a mai spus că Sony n-a dezvoltat iPod-ul, deoarece se temea să nu-și afecteze celelalte produse. „O parte importantă o reprezintă frica de a nu-ți omorî propriile produse", a zis el. „Nu vrei să ți le omori dacă au succes."[27] Jobs însă nu se teme. El a renunțat la modelul cel mai popular de iPod – mini – la apogeul popularității acestuia, în favoarea modelului nou, nano, mai subțire. „Steve procedează frecvent așa", a spus Rubinstein. „Este genul de individ care dă foc podului după ce l-a trecut. Dacă ai dat foc podului, nu mai te poți retrage, trebuie să stai și să te lupți."[28]

STUDIU DE CAZ INOVATIV DE LA APPLE: MAGAZINELE RETAIL

Magazinele retail Apple, care se bucură de un succes fenomenal, constituie un exemplu grăitor al implementării inovațiilor în companie. Magazinele s-au născut din necesitate,

inspirate de nodul digital și dezvoltate la fel ca toate produsele Apple – prin realizarea de prototipuri, prin testare și prin perfecționare.

Orice american care intră într-un mall de lux va găsi aproape cert un Apple Store.* Printre dantelele din Lane Bryant și Victoria's Secret, va vedea un butic de înaltă tehnologie, plin de plastic alb strălucitor și de metal argintiu. Magazinul nu are firmă, doar un logo Apple mare și puternic iluminat în mijlocul unei fațade din oțel inoxidabil. Dedesubtul „frunții" sale metalice, există o fereastră mare, larg deschisă, cu o vitrină care atrage ochii și în care sunt expuse cele mai recente modele de iPhone-uri sau de iPod-uri.

Intrați și veți constata că magazinul este modest ca dimensiuni, nici prea mare, dar nici prea mic. Întotdeauna este plin de vizitatori. Adesea, se formează o coadă înainte de deschidere și întotdeauna există unii care vor rămâne și după ora închiderii.

Magazinul este foarte seducător. Vă simțiți ca într-o viziune a unui viitor imaginat de Stanley Kubrick – plin de hardware strălucitor din epoca spațială. Este atrăgător și, în același timp, discret. Sunteți liber să vă jucați cu toate exponatele și puteți sta cât doriți. Puteți răspunde la mesaje e-mail și vă puteți juca. Nu există nicio presiune de a cumpăra neapărat ceva, iar personalul este încântat să răspundă la orice întrebări, chiar și la cele banale. Mai spre seară, într-o sălițăă din spate, se desfășoară un seminar de editare video. Accesul este gratuit.

Apple și-a deschis primele magazine retail la 19 mai 2001, în Glendale, statul California, și în Tysons Corner Center din McLean, statul Virginia. De aici, a crescut ulterior un lanț prosper cu peste două sute de magazine, care a devenit noutatea cea mai atractivă. Lanțul de magazine Apple are creșterea cea

---

* Și în România, Apple a început extinderea unei asemenea rețele iStyle (Apple) în malluri. (n. red.)

mai rapidă din istoria comerțului retail, ajungând în numai trei ani la vânzări anuale de 1 miliard de dolari și depășind recordul deținut anterior de The Gap. Magazinele reprezintă o parte mare – și aflată în creștere – a comerțului Apple și au jucat un rol esențial în readucerea companiei la vârf. Creșterea lor a coincis cu creșterea incredibilă a vânzărilor de iPod-uri. Consumatorii intrau în magazine pentru a vedea iPod-ul, dar rămâneau pentru a utiliza Mac-urile… vânzările ambelor au „explodat".

Profitul este incredibil. Un magazin Apple poate să vândă cât șase alte magazine din mall laolaltă – și poate să aducă aproape aceleași venituri ca un magazin Best Buy mare, dar având o suprafață de zece ori mai mică.

Magazinele sunt aidoma buticurilor de haine de lux. Sunt moderne și stilate, vând – de fapt – un stil de viață, nu cutii ieftine. Serviciile constituie principala diferență față de un magazin uzual. Magazinele Apple sunt locuri relaxante, unde consumatorii pot folosi calculatoarele și apoi pot pleca fără niciun sentiment de vinovăție. Este ceva cu totul diferit de vacarmul și de iluminarea stridentă din marile magazine de retail. Nu există vânzători agresivi gata să te înghesuie și să te îmboldească să cumperi produse și / sau accesorii nedorite.

Acestea sunt aspecte banale pentru unii, dar, pentru un mare procent dintre utilizatori, cheia pentru realizarea unei vânzări o reprezintă îndrumarea simplă și prietenoasă. Este uimitor cât de important este un asemenea detaliu în atragerea de clienți noi, nefamiliarizați cu domeniul IT. Recent am auzit un potențial cumpărător întrebând dacă avea nevoie de un calculator pentru a-și utiliza noul iPod. O clientă și-a făcut rezervare la Genius Bar, care se ocupă de obicei cu rezolvarea problemelor dificile, pentru a învăța cum să-și conecteze iPod-ul la calculator și să transfere muzică.

Când un cumpărător achiziționează un Mac nou, acesta îi este personalizat, gratuit, înainte de a părăsi magazinul. Personalul va încărca driverele pentru o anume imprimantă sau va conecta camera foto și va ajuta la configurarea conexiunii in-

ternet. Cei care migrează dinspre Windows sunt încântați de genul acesta de instruire personalizată, care diferă radical de achizițiile făcute în marile magazine de retail, unde singurul contact uman este agentul de securitate care verifică geanta sau căruciorul la ieșire.

Magazinele Apple sunt foarte ocupate, permanent pline, adesea arhipline. Potrivit rapoartelor Apple, sunt unele dintre cele mai ocupate magazine retail din domeniu, rivalizând cu marile magazine de produse de băcănie și cu restaurantele populare. Când Apple inaugurează un magazin, cu o seară înainte în fața ușii se formează o coadă de admiratori. Unii merg la toate acțiunile similare din zona lor, iar câțiva cu adevărat dedicați zboară în străinătate sau în celălalt capăt al țării dacă află că se deschide un magazin Apple la Londra, la Tokio ori în California.

Când a revenit în companie, Jobs știa că Apple avea nevoie de o prezență activă pe piața de retail pur și simplu pentru a supraviețui. Înainte ca Apple să-și fi lansat magazinele, unicul contact direct cu clienții era la conferințele Macworld, care au atras – la apogeul lor – în jur de 80.000 de participanți la două întruniri bianuale. (În prezent, peste 80.000 de oameni vizitează magazinele Apple în fiecare dimineață, iar alți 80.000 după-amiaza.)

La jumătatea anilor ’90, Mac-urile se vindeau pe baza cataloagelor de comenzi poștale sau în magazine de retail ca Sears sau Circuit City, unde erau adesea expediate pe un raft prăfuit din spate. Erau neglijate și ignorate, nu atrăgeau prea multă atenție. Agenții de vânzări dirijau clienții spre PC-urile cu Windows aflate în față. Lucrurile mergeau atât de rău pentru Apple, încât unii fani Mac s-au oferit să lucreze voluntar serile și în weekenduri în calitate de agenți de vânzări neoficiali, încercând cu disperare să vândă Mac-uri în timpul lor liber.

La sfârșitul anilor ’90, compania a început să experimenteze o serie de mini-magazine în interiorul altor magazine mai mari din rețeaua CompUSA – un succes minor, dar care i-a arătat lui Jobs că Apple trebuia să-și extindă prezența în zonele

comerciale și, în același timp, să transforme achiziția unui Mac într-o autentică experiență de tip Apple. Jobs dorea însă control total, de care putea beneficia numai dacă își deschidea propriile magazine. Dorea „cea mai bună experiență de cumpărare pentru produsele Apple și considera că majoritatea revânzătorilor nu investeau suficient în magazinele lor sau nu întreprindeau alte îmbunătățiri ale procesului de vânzare", așa cum declara chiar el pentru *Wall Street Journal*. De remarcat expresia sa grăitoare „cea mai bună experiență de cumpărare". Ca toate inițiativele lui Jobs, magazinele sunt propulsate chiar de experiența clienților.

La momentul acela, Jobs afirma că 95% dintre clienți „nici măcar nu se gândesc la Apple", ca atare compania avea nevoie de un loc dedicat, cu un personal informat și specializat, care să arate felul în care un Mac putea deveni centrul activității umane. Magazinele urmau să țintească, mai ales, spre utilizatorii de Windows și aveau să fie locuri prietenoase în care aceștia puteau testa Mac-uri. Unul dintre primele slogane-obiectiv pentru magazine a fost „s-au dus 5, mai sunt 95", referindu-se la cota de piață de 5% a Mac-ului, comparativ cu 95% a lui Microsoft.*

Jobs se temea să nu fie păcălit în activitățile de retail, așa încât a recurs la obișnuita sa stratagemă de a recruta persoana cea mai bună pe care o putea găsi și care s-a dovedit a fi Mickey Drexler, președinte și CEO la The Gap. În luna mai 1999, Drexler a venit la Apple. „Experiența sa în marketing și în retail va fi o resursă uriașă, pe măsură ce Apple va continua să crească pe piața consumatorilor", a anunțat Jobs într-un comunicat de presă. „El va aduce o dimensiune complet nouă în consiliul de administrație Apple."

---

* Comparația nu e tocmai fericită, deoarece Microsoft este, aproape integral, companie de software, pe când Apple este o companie care își produce propriul hardware pe care îl „populează" cu propriul software. (n. trad.)

Jobs l-a solicitat după aceea pe Ron Johnson, un veteran în retail, care ajutase la transformarea lui Target dintr-o tentativă nereușită de copiere a lui Wal-Mart într-un furnizor șic și – în același timp – accesibil în lumea designului. Johnson recrutase designeri de branduri care să conceapă obiecte casnice pentru Target, ceea ce-i atrăsese porecla cu rezonanță franceză Tar-jay. „După opt ani, designul este piatra de temelie a strategiei lor comerciale", a spus Johnson, actualmente vicepreședinte senior pentru retail la Apple[29].

În ianuarie 2000, Jobs l-a angajat pe Johnson, un bărbat voinic și prietenos din Mid West, cu păr sur și moale, dar și cu zâmbet larg. Primele trei cuvinte pe care i le-a spus au fost: „Vânzarea retail este grea. [...] Vom acționa cu un pic de teamă."[30]

La început, Johnson nu putea spune nimănui că lucra pentru Apple, utiliza numele fals John Bruce (o variațiune a numelui său mijlociu) și o titulatură fictivă pentru a-i împiedica pe concurenți să afle planurile de retail ale lui Apple. Johnson nu-și folosea numele adevărat nici chiar în interiorul companiei, a făcut acest lucru abia după ce Apple deschisese câteva magazine.

Când Apple și-a inaugurat primul magazin retail în luna mai 2001, majoritatea experților erau de părere că Apple făcea o eroare costisitoare. Gateway, singura companie de PC-uri care avea propriile sale magazine retail, le închidea, deoarece nu atrăgeau clienți. Motivul era, însă, altul: în mod inexplicabil, magazinele acelea nu aveau stocuri. Clienții puteau să vadă produsele, dar erau nevoiți să le comande on-line, ceea ce anula orice achiziție neplanificată. În loc să comande on-line, clienții lui Gateway se îndreptau spre marile magazine, unde puteau compara ofertele și, ca atare, putea cumpăra pe loc dacă decideau astfel.

Între timp, Apple nu dădea semne majore de revenire. „Balonul internet" pocnea, indicele NASDAQ se prăbușise, iar Dell, care părea să dețină modelul de business perfect pentru

calculatoare – vânzarea directă pe internet – , zdrobea orice concurență. Veniturile lui Apple se reduseseră de la 12 miliarde de dolari la 5 miliarde și abia dacă înregistra un profit minim. Abia peste șase luni avea să fie lansat iPod-ul, iar – atunci – nimeni nu anticipa că va deveni un succes uluitor. Părea momentul cel mai prost pentru o companie cu probleme de a se angaja într-un experiment de retailing costisitor și neverificat.

„Îi acord lui Apple încă doi ani înainte de a stinge lumina după o eroare foarte dureroasă și foarte costisitoare", declara expertul în retail David A. Goldstein pentru *Business Week*, făcându-se ecoul unei opinii larg răspândite la momentul acela. N-a existat niciun observator al domeniului, analist de pe Wall Street sau jurnalist, care să afirme că ideea era bună. „Puțini din afara companiei apreciau că noile magazinele, indiferent cât de bine erau concepute, vor readuce Apple pe făgașul creșterii accentuate", scria *Business Week*[31]. Toate aceste estimări se vor dovedi rapid cât se poate de greșite.

ÎMBOGĂȚIREA APARE PE PARCURS

Până în anii '90, majoritatea magazinelor vindeau bunuri provenite de la mulți producători, după modelul magazinelor universale, dar – spre sfârșitul anilor '80 – The Gap a revoluționat domeniul retail, renunțând la alte branduri și concentrându-se asupra propriei sale linii de îmbrăcăminte. Comercializând blugi și tricouri stilate, dar accesibile ca preț, The Gap a decolat ca o rachetă. A crescut de la încasări de 480 de milioane de dolari în 1983 la 13,7 miliarde de dolari în 2000 și a devenit lanțul de retail cu creșterea cea mai rapidă din istorie. (Ulterior a deraiat, dar asta este altă poveste.) În prezent, modelul The Gap a fost copiat de zeci de retaileri, mai ales în domeniul țesăturilor și al vestimentației, dar și de firme IT ca Sony, Nokia și Samsung. Până și Dell, persistentul retailer exclusiv pe web în anii '90, care erau ani de boom, deschide magazine în malluri și vinde calculatoare prin Wal-Mart,

prin Costco și – în Europa – prin lanțul francez de supermarketuri Carrefour.

Majoritatea retailerilor sunt interesați doar să vândă cât mai multe produse. Gateway numea principiul respectiv „mișcarea fiarelor". Acel mod de gândire a condus compania Gateway la unele concluzii inevitabile: menținerea costurilor scăzute, menținerea prețurilor competitive și amplasarea magazinelor în locurile cu chirii mici, de pildă în parcări din zone depărtate de centru. Toate deciziile respective s-au dovedit însă dezastruoase.

Problema cea mai mare era că nimeni nu vizita magazinele Gateway. Majoritatea oamenilor cumpără un calculator nou la doi-trei ani. Pentru achiziția dintr-un magazin Gateway, clienții ar fi trebuit să parcurgă distanțe mari. Magazinul nu se afla acolo unde își făceau ei cumpărăturile – într-un mall, de exemplu, ci într-o parcare îndepărtată de domiciliu ori de traseul uzual. La apogeul operațiilor de retail ale lui Gateway, când compania avea aproape două sute de magazine, în care lucrau 2.500 de oameni, deverul era reprezentat de vreo 250 de oameni pe săptămână. Da, am spus bine: 250 de vizitatori *pe săptămână*. În aprilie 2004, după câțiva ani de vânzări variabile, Gateway și-a închis toate magazinele – finalul unei erori foarte dureroase și foarte costisitoare.

Să revenim însă. Jobs dorea să atragă clienți în magazinele Apple. El dorea, așadar, un magazin gen „stil de viață", în care clienții să poată testa stilul digital de viață marca Apple. Se spera că ei vor pleca acasă cu un calculator, cu un Mac, desigur. Una dintre primele decizii majore a fost amplasarea magazinelor în zone de trafic intens. Ulterior, s-a dovedit o decizie crucială, inițial însă a fost mult criticată, deoarece zonele de trafic intens erau scumpe. Scumpe, dar cu dever mare.

Apple a ales malluri luxoase și cartiere comerciale trendy, nu șirurile de malluri ieftine de la periferii și de pe centura orașelor mari. Ideea era să aibă mulți vizitatori, să edifice genul de magazin în care curioșii puteau intra și puteau afla cum stăteau lucrurile în tabăra cealaltă, a Mac-urilor. Dacă cei mai

mulți potențiali cumpărători de calculatoare nici măcar nu se gândeau la Apple când achiziționau un PC nou, aveau cu atât mai puțin să fie interesați să meargă douăzeci de minute cu mașina până la un magazin îndepărtat dintr-o parcare îndepărtată. „Chiriile erau mult mai mari, declara Jobs pentru *Fortune,* dar oamenii nu mai trebuiau să riște 20 de minute – sau mai mult – din timpul lor, trebuiau să riște doar 20 de pași."[32] Este vechea mantra a pieței imobiliare: locația, locația și iar locația.

Apple a ales cu foarte multă grijă locațiile magazinelor, utilizând datele de la ultimul recensământ, dar și informații de la clienții deja înregistrați. Compania n-a dezvăluit niciodată criteriile utilizate pentru alegerea locațiilor respective, dar Gary Allen, un observator atent al strategiei de retail Apple, care conduce site-ul ifoAppleStore.com dedicat lanțului respectiv de magazine, a pus cap la cap datele acelui proces. Potrivit lui Allen, este vorba despre o combinație dintre numărul de clienți Apple înregistrați în zona respectivă, unele aspecte demografice, îndeosebi vârsta și venitul mediu pe familie, proximitatea de școli și de universități, ca și de – un amănunt inteligent – autostrăzile interstatale importante.

Problema cea mai mare cu care s-a confruntat Apple a fost găsirea de spațiu în mallurile convenabile. Compania a trebuit să aștepte trei ani pentru o poziție bună în San Francisco, orașul său de reședință.

În timpul uneia dintre primele ședințe cu Jobs pentru stabilirea strategiei, lui Ron Johnson i s-a arătat linia de produse Apple: două calculatoare portabile și două calculatoare desktop. Aceasta se petrecea înainte de lansarea iPod-ului. Johnson avea sarcina de a umple cu numai patru produse magazine cu suprafața de 550 m^2. „Asta a fost o adevărată provocare", și-a reamintit Johnson. „A sfârșit însă prin a fi cea mai bună oportunitate, deoarece am spus: «Pentru că nu avem destule produse ca să umplem un magazin de mărimea respectivă, haide să-l umplem cu experiența de proprietar al produselor.»"[33]

Când au început să se gândească la magazine, Jobs și Johnson au pornit de la o viziune neobișnuită – „îmbogățirea vieții", spunea Johnson. „Când am imaginat modelul de retail Apple, spuneam că ei, clienții, trebuiau să se conecteze la Apple, să-și îmbogățească viețile. Îmbogățirea vieții! Păi asta făcuse deja Apple de peste treizeci de ani."[34]

Țelul „îmbogățirii vieții" a condus la două obiective clare: edificarea magazinului în jurul experienței clienților și conștientizarea experienței de tip proprietar în privința duratei de viață a produsului.

În primul rând, edificarea magazinului în jurul experienței clienților nu este totuna cu conceperea sa în jurul experienței de retail. Majoritatea magazinelor de retail se concentrează asupra felului în care clienții găsesc și aleg produsele, pentru ca după aceea să le insufle ideea de a cheltui cât mai mult posibil. Însă Jobs și Johnson s-au întrebat în ce fel s-ar încadra produsele Apple în viața clienților, în experiența lor de viață. Johnson explică: „Nu ne-am gândit la experiența lor în magazin, ne-am spus: «Să încercăm să concepem magazinul ăsta în jurul experienței lor de viață.»"

În al doilea rând: „Spuneam că dorim ca magazinele noastre să-i creeze clientului experiența de proprietar. Magazinul trebuia să indice durata de viață a produsului, nu momentul tranzacției. În multe magazine, achiziția înseamnă sfârșitul relației cu magazinul. Nouă ne place să credem că, din contra, un magazin Apple este locul unde această relație abia începe."

„Așa că am început prin a întocmi o listă", continuă Johnson. „Îmbogățirea vieții… cum s-o facem?" Au decis că magazinul ar trebui să conțină numai produsele relevante, deoarece prea multe produse îi derutează pe clienți. Johnson învățase la Target despre avantajele limitării alegerilor. Unii executivi de la Target doreau să umple rafturile cu cât mai multe produse, astfel că – la un moment dat – expuneau nu știu câte modele de prăjitoare de pâine. Johnson s-a informat însă, de exemplu aflase că principalul retailer de produse de bucătărie – Williams Sonoma – avea în stoc numai două modele de

prăjitoare. „Importantă nu este mărimea gamei", a spus el, „ci relevanța ei."[35]

Cei doi au mai decis că un client trebuie încurajat să-și testeze produsele. La ora aceea, majoritatea magazinelor de calculatoare expuneau modele funcționale, însă consumatorii nu puteau instala un software preferat, nu se puteau conecta la internet și nici nu-și puteau descărca fotografii de pe camerele foto digitale. În magazinele Apple, un client putea să testeze toate caracteristicile unui calculator înainte de a-l cumpăra.

La început, Jobs a examinat ideea deschiderii câtorva magazine pentru a vedea ce se întâmplă. Însă, la sfatul lui Mickey Drexler, el a dispus construirea în secret a unei „machete" a magazinului la scara 1:1 într-un antrepozit din apropierea sediului Apple din Cupertino. Magazinul avea să fie conceput similar tuturor produselor companiei: urma să fie construit un prototip care era apoi finisat și îmbunătățit până la perfecțiune.

Johnson a format o echipă din douăzeci de experți în retail și designeri de magazine și a început să experimenteze diverse interioare. Pentru a-l face prietenos și abordabil, s-a decis utilizarea de materiale simple: lemn, piatră, sticlă și oțel inoxidabil. Paleta de culori era neutră și magazinele urmau să beneficieze de un iluminat foarte bun, care să confere strălucire produselor. Detaliilor li s-a acordat o maximă atenție, conform uzanțelor la Apple. La început, Jobs se întâlnea cu echipa de design cam o jumătate de zi pe săptămână. Potrivit revistei *Business 2.0*, în decursul unei asemenea ședințe se evaluau exhaustiv trei tipuri de iluminare, doar pentru a se asigura că Mac-urile multicolore vor străluci exact ca în reclame. „Cel mai mic obiect din magazin era conceput până la detalii milimetrice", a spus Johnson[36].

În octombrie 2000, după câteva luni de muncă, magazinul prototip era aproape gata. Atunci, Johnson a avut o revelație. El a înțeles că magazinul nu reflecta, de fapt, gândirea Apple de centru digital, care plasa calculatorul în miezul stilului de viață digital. Magazinul prototip avea calculatoarele într-un colț și camere foto în altul, exact ca Best Buy. Johnson și-a dat seama

că magazinul trebuia să grupeze calculatoarele laolaltă cu camerele foto, pentru a le arăta clienților cum puteau utiliza Mac-ul pentru acțiuni practice, de pildă realizarea unui album de fotografii digitale ori inscripționarea unui film pe un DVD pentru a-l viziona ulterior acasă, în familie.

„Steve, cred că nu-i bine", i-a spus el lui Jobs. „Cred că facem o greșeală. Aici este vorba despre viitorul digital, nu doar despre produse."[37] Johnson a înțeles că va fi mult mai eficient să le arate vizitatorilor centre digitale funcționale, cu camere foto, videocamere și playere MP3 conectate la calculatoare. Calculatoarele funcționale urmau să fie plasate în „zone de soluții", arătând cum putea fi utilizat Mac-ul pentru a realiza fotografii digitale, pentru editare video și pentru a crea muzică – activități pe care ar fi dorit să le întreprindă potențialii clienți.

La început, Jobs n-a fost deloc încântat: „Știi ce spui? Știi că va trebui să luăm totul de la capăt?" – a răcnit el și a plecat furios spre birou. În scurtă vreme însă, s-a răzgândit. În mai puțin de o oră, a revenit în biroul lui Johnson având o dispoziție mult mai bună. I-a povestit că aproape toate produsele cele mai bune fuseseră stopate din dezvoltare și apoi reluate de la zero, ca iMac-ul. Făcea parte din proces. Într-un interviu acordat ulterior revistei *Fortune*, Jobs a spus că reacția lui inițială fusese „Dumnezeule, am încurcat-o!", dar că Johnson avusese dreptate. „Ne-a costat, nu știu… șase, nouă luni. Dar a fost de departe decizia cea mai bună."[38]

După reconfigurare, magazinul prototip a fost împărțit în patru secțiuni, corespunzătoare „zonelor de soluții" ale lui Johnson. Un sfert din partea din față a magazinului era dedicat produselor, alt sfert muzicii și fotografiilor, al treilea sfert este pentru Genius Bar și filme, iar al patrulea sfert găzduiește accesoriile, precum și alte produse. Ideea era de a crea un loc în care clienții să poată găsi „soluțiile" integrale la problemele stilului de viață – de pildă, realizarea și partajarea de fotografii digitale sau editarea și realizarea de DVD-uri.

Magazinele sunt concepute pentru a fi locuri publice, de felul bibliotecilor, nu doar simple locuri pentru expunerea

produselor. „Nu dorim să fie definite prin produse, ci printr-o serie de experienţe care să le ridice statutul de simple magazine", a spus Johnson[39].

Important era ca magazinele să fie întotdeauna aglomerate, oferind acces nelimitat la calculatoare conectate la internet şi organizând numeroase evenimente. Săptămânal, există seminare interactive gratuite, cursuri şi – la magazinele mai mari – prelegeri susţinute de profesionişti din domeniul creativităţii, dar şi concerte pe viu, nu înregistrări. În decursul lunilor de vară, care sunt în mod tradiţional liniştite, Apple Camp atrage mii de elevi pentru a le oferi lecţii de utilizare a calculatoarelor.

Magazinele mari, „navele-amiral" Apple, au scări construite din sticlă, pentru a-i încuraja pe vizitatori să suie la etaj, un loc – de regulă – mai puţin vizitat. (Scările din sticlă au devenit atracţii importante şi au şi câştigat câteva premii.)

INSTALAREA LA GENIUS BAR

Inovaţia cea mai importantă a fost instruirea şi asistenţa cu implicare directă la Genius Bar. În anul 2000, depanările calculatoarelor Apple puteau dura câteva săptămâni. Clienţii trebuiau să sune la asistenţa tehnică, să expedieze calculatorul la companie şi să aştepte să le fie returnat. „Aşa ceva nu îmbogăţeşte experienţa nimănui", a spus Johnson[40].

Ca atare, Apple a decis să îmbunătăţească serviciul depanărilor, reducându-le la câteva zile şi rivalizând astfel cu serviciile de curăţare a hainelor.

Genius Bar a devenit cea mai distinctivă şi mai populară caracteristică a magazinelor Apple. Clienţii sunt încântaţi că pot depana problemele direct sau că pot lăsa echipamentul defect la mallul local, în loc să-l expedieze la companie. „Clienţii se dau în vânt după Genius Bar", a spus Johnson.

Apple a estimat că, în anul 2006, peste un milion de oameni au vizitat Genius Bar în decurs de o săptămână. La magazinele mari, se formează adesea cozi unde se aşteaptă la

Genius Bar înainte de deschiderea magazinului. Are un succes incredibil. Grație creșterii fenomenale a numărului de vizitatori, Genius Bar devin supraaglomerate și multe au introdus sistemul de programare pentru a face față cererilor.

Ideea unui Genius Bar a venit de la clienți. Jobs a întrebat un focus grup care fusese cea mai bună experiență de service, indiferent din ce domeniu. Cel mai des menționată a fost recepția unui hotel, al cărei scop este însă de a-l primi și de a-l ajuta pe client, nu de a vinde ceva. Johnson a înțeles că poate fi o idee bună să instaleze o „recepție" pentru calculatoare. S-a gândit după aceea că ar putea fi sub forma unui bar prietenos, la care barmanul dă sfaturi gratuite în loc de băutură.

Când i-a menționat ideea lui Jobs, acesta a fost sceptic. Lui Jobs îi plăcea ideea unei asistențe față-în-față, dar, întrucât cunoscuse mulți împătimiți IT, se temea că ei nu vor avea abilitățile sociale de a lucra cu publicul. Johnson l-a convins până la urmă că majoritatea tinerilor sunt foarte familiarizați cu calculatoarele și că nu vor exista probleme în angajarea de personal politicos și orientat spre servicii, care să fie în același timp cunoscător IT.

Ideea cea mai importantă a lui Johnson în privința personalului a fost de a renunța la comisioanele câștigate din vânzări, care constituie aproape un standard în activitatea retail de produse electronice. „Cei de la Apple au crezut c-am înnebunit", a spus el[41]. Johnson nu dorea însă ca magazinele să devină recipiente sub presiune obsedate de vânzări. El voia ca personalul să intre în inimile clienților, nu în portofelele lor.

Personalul Apple trebuie să-i convingă pe clienți – în majoritate utilizatori de Windows, care sunt sceptici în privința lui Apple – să treacă la Mac. Johnson știa că, pentru majoritatea clienților potențiali, aceasta nu avea să fie o decizie instantanee. Probabil că aveau să viziteze magazinul de trei-patru ori înainte de a lua hotărârea, iar ultimul lucru pe care și-l dorea era să nu-l găsească pe vânzătorul care le făcuse prima ofertă.

În locul acordării de comisioane, Johnson a decis să amplifice statutul vânzătorilor. Cei mai buni urmau să promoveze

la gradul de Mac Genius sau la nivelul de prezentatori în sala din spatele magazinului. „Slujba ta crește în statut, până la Mac Genius. Asta înseamnă tipul cel mai priceput în Mac. Oamenii te caută pe internet sau vin la magazin să se întâlnească cu tine, pentru a-i putea ajuta", a spus el. „Sarcina ta este de a îmbogăți magazinul cu experiență pentru oameni."

Lipsa comisionului duce la creșterea statutului slujbei, de la o poziție pur mercantilă, spre cea de expert sau de consultant. Deși mulți angajați lucrează cu program redus ori sunt plătiți cu ora, ei se bucură parțial de statutul unor profesioniști. Johnson spune: „Nu este acea slujbă plictisitoare și chinuitoare de tipul «trebuie să vând produse și să mă ocup de problemele clienților», ci una prin care îmbogățești viața oamenilor. Acesta este modul în care selectăm, în care motivăm și ne instruim oamenii." Acesta este, desigur, spiritul tradițional Apple: până și activității de retail i-a fost inculcat sentimentul misiunii.

Compania încearcă să recruteze pasionați creatori de calculatoare, proaspăt ieșiți de pe băncile școlii, genul de puști care se gândesc că activitatea într-un magazin Apple va fi o bună slujbă de început. Ca stimulent, compania oferă instruire în timpul programului. În vreme ce lucrează în magazin, personalul este învățat cum să utilizeze aplicații software pentru profesioniști, ca Final Cut Pro, Garageband și altele care se pot dovedi ulterior utile. Rata de migrare a personalului este relativ mică pentru retail: aproximativ 20%, pe când media domeniului depășește 50%, potrivit afirmațiilor Apple.

Magazinele evoluează de la centre comerciale bine concepute spre centre de studiu. În unele magazine mari, Apple a adăugat „baruri" suplimentare pentru sfaturi, printre care un bar iPod, pentru recomandări și reparații, și un bar Studio, care să-i ajute pe clienți în proiectele mai ample, de exemplu realizarea de filme sau conceperea de albume foto. Ideea barurilor pentru sfaturi gratuite începe să se răspândească și la alți retaileri. Astfel, în anul 2006 lanțul de băcănii Whole Foods a inițiat, într-un magazin din Austin, Texas, experimentul unui „bar de recomandări" pentru rețete și ingrediente.

În timp ce majoritatea companiilor de calculatoare își vând produsele în magazine mari, care rulează volume impresionante și oferă asistență doar telefonic, magazinele Apple constituie un concept radical diferit. Johnson îl numește „high touch" („tușeu superior"), o sintagmă care atrage atenția că intri în relație directă cu un om, nu cu un automat. Expresia este utilizată uneori pentru a defini service-ul de înaltă calitate. Despre Nordstrom și Starbucks se spune că sunt „high touch", dar nimeni nu încercase conceptul în lumea calculatoarelor. „Într-o lume high-tech («tehnologie superioară»), n-ar fi grozav să avem și niște high touch?", a spus Johnson. Jobs și Johnson au decis să introducă service-ul de calitate în cumpărarea calculatoarelor și au modificat felul în care oamenii achiziționau produse IT.

Magazinele retail arată o altă inovație Apple. Spre deosebire de nefericitul Power Mac Cube, magazinele au fost concepute având în față experiența clienților. Ca toate produsele Apple, ele au cunoscut o serie de prototipuri în etapa de dezvoltare. Apple a fost deschisă și flexibilă în gândirea sa și a preluat îndrăzneț cele mai bune idei ale altora. Gândirea, designul și configurația magazinelor au provenit din strategia nodului digital, iar punerea în practică s-a axat invariabil asupra experienței clienților.

ÎNVĂȚĂTURILE LUI STEVE

- *Nu-l pierdeți din vedere pe consumator*. Cube a însemnat un fiasco, deoarece fusese construit pentru designeri, nu pentru consumatori.
- *Studiați piața și domeniul*. Jobs este permanent atent la tehnologiile noi care apar.
- *Nu vă gândiți neapărat la inovare*. Sistematizarea inovării este ca și cum v-ați uita la Michael Dell încercând să danseze. Dureros.
- *Concentrați-vă asupra produselor*. Produsele sunt forța gravitațională care coagulează totul.

- *Nu uitați că motivele constituie diferența*. Concentrați-vă pentru a realiza niște produse excelente, nu pentru a deveni compania cea mai mare ori cea mai bogată.
- *Furați*. Nu vă sfiiți să furați ideile excelente ale altora.
- *Stabiliți conexiuni*. Pentru Jobs creativitatea înseamnă pur și simplu conectarea lucrurilor.
- *Studiați*. Jobs studiază cu zel designul, arhitectura și tehnologia. El obișnuiește chiar să hoinărească prin parcări, uitându-se la mașini, mai ales la cele germane.
- *Fiți flexibil*. Jobs a abandonat o mulțime de tradiții mult îndrăgite care au făcut ca Apple să rămână o companie specială… a păstrat-o mică.
- *Dați foc podului după ce îl traversați*. Jobs a renunțat la modelul cel mai popular de iPod, pentru face loc unui model nou, mai subțire. Dați foc podului, dar va trebui să stați și să vă luptați.
- *Utilizați prototipuri*. Până și magazinele Apple s-au dezvoltat la fel ca toate produsele: prin prototipuri, prin modificare și prin rafinare.
- *Întrebați-i pe clienți*. Ideea popularului Genius Bar a provenit de la clienți.

Capitolul VII

Studiu de caz: cum s-a coagulat totul prin iPod

„Software înseamnă experiența utilizatorului. Așa cum o dovedesc iPod și iTunes, software a devenit tehnologia care impulsionează nu numai calculatoarele, ci și produsele electronice de larg consum."

– Steve Jobs

iPod-ul este produsul care a transformat Apple dintr-o companie de PC-uri, care avea nu puține probleme, într-o forță motrice a industriei electronice. Felul în care s-a „coagulat" iPodul ilustrează multe dintre punctele discutate în capitolele anterioare: A fost produsul unor echipe mici care au lucrat strâns împreună. S-a născut din strategia inovatoare a lui Jobs, „nodul digital". Designul său a fost călăuzit de înțelegerea experienței consumatorului – cum să navigheze printr-o mare bibliotecă de cântece digitale. S-a coagulat prin procesul de design iterativ al lui Apple, iar unele dintre ideile esențiale au provenit din surse aleatorii (rotița de navigare a fost sugerată de un director de publicitate, nu de un designer). Multe componente esențiale au provenit din exteriorul companiei, însă au fost combinate într-un mod unic, inovator. A fost proiectat într-un asemenea secret, încât nici măcar Jobs n-a știut că Apple înregistrase deja numele iPod.

Dar mai presus ca orice, iPod a însemnat un adevărat efort de echipă. „Am ținut foarte multe ședințe de brainstorming",

îmi explica o persoană din companie. „La, Apple produsele se realizează în mod natural. Au loc multe ședințe, cu mulți oameni, multe idei. Este o abordare în echipă."[1]

PASUL GREȘIT AL LUI JOBS: CLIENȚII DOREAU MUZICĂ, NU VIDEO

Ca și în cazul lui Power Mac Cube, Jobs a făcut o altă eroare timpurie în cazul iMac-ului: nu a inclus o unitate pentru inscripționarea/arderea CD-urilor. Una dintre caracteristicile majore ale celei de-a doua generații de iMac a fost capacitatea de a se conecta cu videocamerele consumatorilor prin intermediul unui port FireWire, portul standard pe multe videocamere personale, și iMac-ul a fost unul dintre primele calculatoare personale concepute ca stație de lucru pentru editarea videoclipurilor filmate de amatori.

Jobs fusese interesat de mult timp de fenomenul video și a considerat că iMac-ul avea potențialul de a face pentru editarea video ceea ce primul Mac făcuse pentru tehnoredactarea computerizată. Cel dintâi software pentru nodul digital creat de Jobs a fost iMovie, o aplicație simplu de utilizat pentru editare video.

Problema era că, la sfârșitul anilor '90, consumatorii erau mai interesați de muzica digitală decât de videoclipurile digitale. Jobs era atât de pasionat de video, încât n-a observat începuturile revoluției muzicii digitale. El are reputația unui profet în IT și se presupune că deține abilitatea de a discerne tehnologiile viitorului – interfața grafică cu utilizatorul, mouse-ul, playerele MP3 elegante – , dar i-au scăpat din vedere milioanele de iubitori ai muzicii care făceau schimb de miliarde de melodii pe Napster și alte rețele de partajare a fișierelor. Utilizatorii își converteau colecțiile de CD-uri în format digital și partajau cântece pe internet. În anul 2000, muzica a început să migreze de la combina stereo la calculator. Goana spre digital era evidentă în căminele studențești și, cu toate că studenții aduceau vânzări importante de iMac-uri, Apple nu

avea un software de tip jukebox/tonomat pentru managementul colecțiilor de cântece digitale.

În ianuarie 2001, Apple a anunțat o pierdere de 195 de milioane de dolari, cauzată de declinul economic general și de reducerea drastică a vânzărilor. A fost prima și unica pierdere trimestrială înregistrată de la revenirea lui Jobs. Consumatorii încetaseră să mai cumpere iMac-uri fără unitate de inscripționare a CD-urilor. Într-o videoconferință cu analiștii, Jobs a admis că Apple „pierduse trenul" prin excluderea unităților de inscripționare a CD-urilor din linia iMac[2]. Era umilit. „M-am simțit ca un idiot", a declarat el mai târziu. „Mi-am spus că ratasem totul. Trebuia să muncim din greu ca să recuperăm."[3]

Alți producători de PC-uri nu rataseră însă ocazia. Hewlett-Packard, de pildă, livra unități de inscripționare a CD-urilor cu calculatoarele sale, o caracteristică pe care Apple trebuia s-o imite. Pentru a recupera terenul, compania a licențiat un player de muzică popular, SoundJam MP, de la o companie mică și l-a angajat pe excelentul programator Jeff Robbin. Sub conducerea lui Jobs, Robbin a petrecut câteva luni pentru a reorganiza SoundJam în iTunes (în principiu, simplificându-l). Jobs a prezentat playerul la show-ul Macworld Expo în ianuarie 2001.

„Apple a făcut ceea ce face cel mai bine: simplifică aplicațiile complexe și, în același timp, le face mai puternice", a declarat Jobs cu acea ocazie. „Iar noi sperăm că interfața cu utilizatorul, mult mai simplă, va atrage și mai mulți utilizatori în revoluția muzicii digitale."

În timp ce Robbin lucra la iTunes, Jobs și echipa sa executivă au început să examineze diverse produse pentru a căuta noi oportunități de dezvoltare. Au constatat că aparatele foto și videocamerele digitale aveau un design destul de bun, ceea ce nu se putea afirma despre playerele muzicale. „Produsele erau jalnice", a declarat Greg Joswiak, vicepreședinte al marketingului iPod, pentru revista *Newsweek*[4].

Playerele muzicale digitale erau fie mari și cu design stângaci, fie mici și lipsite de utilitate. Majoritatea se bazau pe

cipuri de memorie relativ mici, de 32 sau 64 MB, ceea ce le permitea să stocheze doar câteva zeci de cântece – cu puțin peste un player portabil, ieftin, de CD-uri.

Totuși, două playere se bazau pe un nou hard disk de 2,5 țoli de la Fujitsu, cel mai popular fiind Nomad Jukebox creat de compania Creative cu sediul în Singapore. Având aproximativ mărimea unui player portabil de CD-uri, dar fiind de două ori mai greu, Nomad Jukebox promitea stocarea a mii de cântece pe un dispozitiv relativ mic. În același timp însă, avea unele deficiențe majore: folosea portul USB 1 pentru transferul manual de cântece de pe calculator, ceea ce dura foarte mult; interfața era rece, ca pentru ingineri, cu adevărat groaznică, iar acumulatorul se descărca repede, adesea în mai puțin de 45 de minute.

Aceea a fost marea ocazie pentru Apple.

„Nu știu a cui a fost ideea să realizăm un player muzical, dar Steve a prins-o destul de rapid și mi-a cerut s-o examinez", a spus Jon Rubinstein, un veteran care condusese mai bine de un deceniu divizia hardware Apple[5]. Actualmente președinte executiv al consiliului de administrație Palm, Rubinstein este un newyorkez înalt și zvelt, abia trecut de cincizeci de ani, cu o manieră deschisă și cu un surâs relaxat.

A venit în Apple în anul 1997 de la NeXT, unde fusese omul lui Jobs pentru hardware. Cât timp a rămas la Apple, Rubinstein a supravegheat producerea unei serii de calculatoare revoluționare, de la primul iMac albastru-bondi (bondi blue), la stațiile de lucru răcite cu apă și, desigur, la iPod. În anul 2004, când Apple s-a împărțit în divizii separate pentru iPod și pentru Macintosh, Rubinstein a fost numit la conducerea diviziei iPod, o recunoaștere a importanței pe care atât el, cât și iPod-ul o prezentau pentru companie.

Echipa Apple știa că putea să rezolve majoritatea problemelor care influențau negativ produsul Nomad. Portul FireWire putea să transfere rapid cântece din calculator la player: în câteva secunde un CD întreg, în câteva minute o bibliotecă uriașă de MP3-uri. Și, grație industriei telefoanelor

mobile aflate în creștere rapidă, pe piață apăreau constant acumulatoare și display-uri noi. Acesta este „vectorul temporal" al lui Jobs – menținerea ochilor deschiși pentru orice progrese tehnologice avantajoase. Versiunile viitoare de iPod ar fi putut profita de îmbunătățirile apărute în tehnologia telefoanelor mobile.

În februarie 2001, în decursul anualei Macworld Expo din Tokio, Rubinstein a întreprins o vizită de rutină la Toshiba, unul dintre furnizorii de discuri pentru Apple, unde i s-a arătat un hard disk minuscul pe care tocmai îl realizaseră. Avea diametrul de numai 1,8 inchi (4,5 centimetri) – considerabil mai mic decât cel de 2,5 inchi (6,3 centimetri) pe care Fujitsu îl utiliza în playerele concurente – , dar Toshiba nu avea idee la ce putea fi folosit. „Au spus că nu știau ce să facă cu el. Poate să-l instaleze într-un netbook mic", și-a reamintit Rubinstein. El însă a știut imediat ce se putea face cu hard diskul acela. „Am revenit la Steve și i-am spus: «Știu cum să fac asta. Am toate componentele.» Iar el a zis: «Dă-i drumul.»"

„Jon este foarte bun în a vedea o tehnologie și a-i evalua rapid capacitatea", declara Joswiak pentru *Cornell Engineering Magazine*. „...iPod-ul este un exemplu excelent al felului în care a văzut potențialul unei tehnologii, totul pornind de la un disc foarte mic."

Rubinstein n-a vrut să distragă pe niciunul dintre inginerii care lucrau la Mac-urile noi, așa că în februarie 2001 l-a angajat pe inginerul Tony Fadell în calitate de colaborator extern, pentru a definitiva detaliile. Fadell avea multă experiență în realizarea de dispozitive mici, întrucât dezvoltase produse populare atât pentru General Magic, cât și pentru Philips. O cunoștință comună i-a dat lui Rubinstein numărul lui de telefon. „L-am sunat pe Tony", a spus Rubinstein. „În momentul acela era pe pârtie, la schi. Până a intrat pe ușă, n-a știut la ce va lucra."

Jobs dorea ca playerul să ajungă în magazine în toamnă, înainte de sezonul cumpărăturilor ocazionate de sărbătorile de iarnă. Fadell a fost numit la conducerea unei echipe mici de

ingineri și de designeri, care a pus rapid la punct dispozitivul. Potrivit lui Rubinstein, iPod-ul a fost construit sub un văl de secret absolut. De la început și până la sfârșit, dintre cei șapte mii de angajați care lucrau pe atunci în sediul Apple, doar vreo cincizeci – maximum o sută aveau măcar habar de existența proiectului iPod. Pentru a termina cât mai repede posibil, echipa a utilizat multe componente deja existente: discul de 1,8 inchi de la Toshiba, un acumulator de la Sony și cipuri pentru comenzi de la Texas Instruments.

Schema hardware de bază a fost cumpărată de la PortalPlayer, o companie nou înființată din Silicon Valley, care elabora așa-numite „designuri de referință" pentru diverse playere digitale, printre care o unitate de mărime normală pentru living și un player portabil, cât un pachet de țigări.

Echipa a apelat de asemenea la specialiștii lui Apple. „N-am pornit chiar de la zero", a spus Rubinstein. „Am avut la dispoziție un grup de ingineri pentru hardware. Când am avut nevoie de o sursă de alimentare, am primit imediat un grup pentru sursa de alimentare. Când am avut nevoie de un display, am primit imediat un grup pentru display. Am utilizat echipa de arhitectură. Playerul a fost un fel de produs multiplicator, care beneficia de un efect de pârghie, utilizând tehnologii pe care noi le folosiserăm deja."

Problema cea mai spinoasă a fost durata de viață a acumulatorului. Dacă discul se tot rotea în timp ce reda cântece, acumulatorul avea să se descarce rapid. Soluția a fost încărcarea unui anume număr de cântece în cipuri de memorie, ceea ce consuma mult mai puțin curent electric, astfel încât discul putea intra în standby până era accesat pentru a încărca alte cântece. În timp ce alți producători utilizau o arhitectură similară pentru protecția la șocuri (anti-skip), primul iPod avea un buffer de 32 MB de memorie care-i permitea acumulatorului să reziste până la zece ore, în loc de două-trei ore.

Ținând seama de componentele dispozitivului, forma finală a iPod-ului era evidentă. Toate piesele se suprapuneau

firesc aidoma unui sandvici, într-o cutie subțire, de dimensiunea unui pachet de cărți de joc.

„Uneori lucrurile sunt realmente clare când privești materialele din care sunt construite, iar acesta a fost un astfel de caz", a spus Rubinstein. „Era evident cum va arăta după asamblare."

Grupul de design din Apple, condus de Jonathan Ive, a construit totuși prototip după prototip, colaborând îndeaproape cu fabricanții și cu inginerii, ajustând și rafinând constant designul.

Pentru ușurința depanării, primele prototipuri iPod erau construite în interiorul unor containere din policarbonat de mărimea unei cutii de pantofi, cunoscute ca „unități stealth". Ca multe companii din Silicon Valley, Apple este victima spionajului industrial practicat de rivalii care doresc să tragă cu ochiul la ce se lucrează.

Unii au sugerat că aceste cutii din policarbonat fereau prototipurile de posibilii spioni, dar inginerii au declarat că era vorba pur și simplu de funcționalitate: cutiile erau mari și accesibile, ușor de depanat dacă apăreau probleme.

Pentru a economisi timp cu dezvoltarea software-ului pentru iPod, a fost adus un sistem de operare simplu, elementar, care oferea o bază pe care să se construiască. Software-ul a fost licențiat de la Pixo, o companie pe atunci recent înființată în Silicon Valley, întemeiată de Paul Mercer, fost inginer Apple care lucrase la PDA-ul Newton. Pixo dezvolta un sistem de operare foarte simplu pentru telefoane mobile: gestiona accesările discului pentru fișierele muzicale și conținea biblioteci pentru construiri de interfețe, cu comenzi pentru trasarea de linii sau casete pe un ecran. Nu includea o interfață cu utilizatorul finisată. Apple a construit celebra interfață cu utilizatorul a iPod-ului peste sistemul elementar de la Pixo.

Ideea rotiței de navigare a fost sugerată de Phil Schiller, șeful marketingului Apple, care în timpul uneia dintre primele ședințe a spus pe un ton foarte hotărât: „Rotița este interfața

cu utilizatorul pentru acest produs." Schiller a sugerat de asemenea ca meniurile să se deruleze cu atât mai rapid cu cât rotița este întoarsă mai mult, o idee genială, care deosebește iPod-ul de greoaiele playere concurente. Poate că ideea pentru rotița de navigare n-ar fi apărut, dacă Apple ar fi urmat procesul de design tradițional, „în serie".

Rotița de navigare a fost cea mai distinctivă caracteristică a iPod-ului. Utilizarea unei rotițe pentru comenzile unui player MP3 era fără precedent la momentul respectiv, dar a fost teribil de funcțională. Playerele MP3 concurente foloseau butoane standard, astfel că rotița de navigare a părut să fie un act de creație magică. De ce nu se mai gândise nimeni până atunci la un asemenea dispozitiv de comandă? Rotița de navigare a lui Schiller n-a apărut însă din senin; rotițele de derulare sunt relativ uzuale în lumea produselor electronice, de la cele ale mouse-urilor până la cele de reglare de pe laturile unor PDA-uri Palm Pilot, acționate cu degetul mare. Telefoanele Bang & Olufsen BeoCom au un cadran similar celui de pe iPod-uri pentru navigarea prin listele de contacte telefonice și apeluri. În anul 1983, stația de lucru Hewlett-Packard 9836 a avut o tastatură cu o rotiță similară pentru derularea textului.

În partea de software, Jobs l-a însărcinat pe programatorul Jeff Robbin cu supervizarea interfeței iPod-ului și interacțiunea cu iTunes. Interfața a fost simulată de Tim Wasko, designerul interactiv care se ocupase anterior de interfața curată și simplă a playerului QuickTime. Aidoma designerilor de hardware, Wasko a făcut simulare după simulare, imprimând variantele pe foi mari, lucioase, care puteau fi întinse pe o masă de conferință pentru a fi rapid sortate și discutate.

„Îmi amintesc că stăteam cu Steve și cu alții în fiecare zi, de pe la nouă seara până la unu noaptea, lucrând interfața cu utilizatorul pentru primul iPod", a spus Robbin. „A evoluat prin încercări succesive în ceva tot mai simplu cu fiecare zi scursă. Am știut că ajunseserăm la capăt atunci când ne-am privit unul pe celălalt și am spus: «Da, cred că am ajuns la capăt, de ce să mai modificăm ceva?»"[6] Ca și în cazul prototipurilor

hardware ale lui Jonathan Ive, la interfața intuitivă a iPod-ului s-a ajuns printr-un proces de design iterativ, prin încercări succesive.

Jobs a insistat ca iPod-ul să funcționeze perfect cu iTunes și ca multe funcții să fie automatizate, mai ales transferul cântecelor. Modelul a fost softul HotSync al lui Palm, care actualizează automat Palm Pilot-urile la conectare. Utilizatorii nu trebuiau decât să-și conecteze iPod-ul la calculator și cântecele erau încărcate automat în player, fără a necesita vreo intervenție din partea lor. Această ușurință în utilizare este unul dintre marile secrete netrâmbițate ale succesului iPod-ului. Spre deosebire de playerele dinaintea sa, iPod-ul, în combinație cu iTunes, diminuează dificultățile managementului unei colecții de muzică digitală. Majoritatea playerelor concurente obligau utilizatorii la multă muncă. Pentru a încărca melodii, ei trebuiau să le tragă manual pe o pictogramă a playerului MP3. Era un ghimpe în talpă și majoritatea utilizatorilor nu doreau să piardă timpul cu așa ceva. Însă iPod-ul a schimbat lucrurile. Jobs a sintetizat operarea iPod-ului pentru revista *Fortune* prin patru cuvinte simple: „Îl conectezi. Bzzzz. Gata."[7]

DE UNDE VINE NUMELE iPOD-ului?

În timp ce inginerii Apple finalizau softul, iar Robbin și compania lucrau la iTunes, un copywriter liber-profesionist se ocupa de numele noului dispozitiv. Denumirea iPod, pe care Jobs a respins-o inițial, a fost propusă de Vinnie Chieco, care locuiește în San Francisco.

Chieco fusese recrutat de Apple pentru a face parte dintr-o echipă mică ce avea sarcina de a ajuta cu idei privind introducerea noului player MP3 pentru publicul larg, nu doar pentru împătimiții de calculatoare. Sarcina implica găsirea unui nume pentru dispozitiv și crearea de materiale pentru marketing și pentru afișare, care să explice ce putea face playerul.

Chieco s-a consultat cu Apple câteva luni, uneori întâlnindu-se cu Jobs de două-trei ori pe săptămână, cât timp a

lucrat la iPod. Activitatea echipei formate din patru oameni se desfășura în secret absolut: ei se reuneau într-un birou mic, fără ferestre, la ultimul etaj al clădirii departamentului de design grafic Apple. Camera era încuiată electronic și doar patru persoane, printre care Jobs, aveau chei de acces. În încăpere existau o masă mare de ședințe și două calculatoare. Unele dintre ideile echipei erau afișate pe pereți.

Departamentul de design grafic are sarcina de a concepe ambalajele pentru produsele Apple, broșurile, bannerele de la târguri și expoziții, simbolurile pentru depozitare și multe altele. Poziția departamentului este privilegiată în cadrul companiei: în mod frecvent cei de aici află despre produsele secrete cu mult înaintea lansării lor. Pentru a păstra secretul, Apple este o companie foarte compartimentată. La fel ca într-o agenție guvernamentală care lucrează sub acoperire, angajații nu capătă decât informațiile care le sunt strict necesare. Departamente diferite cunosc detalii diferite despre noile produse, însă numai echipa executivă capătă toate amănuntele.

Pentru a pregăti materialele de ambalare și de reclamă, artiștii și designerii din departamentul grafic sunt adesea primii care află despre produsul nou, după echipa executivă. Departamentul grafic, de exemplu, a fost unul dintre primele grupuri din Apple care a aflat numele iPod-ului, pentru a putea începe lucrul la ambalaje. Celelalte grupuri care lucrau la iPod – inclusiv echipele de hardware și software – cunoșteau playerul doar după numele său de cod, Dulcimer. Până și în cadrul departamentului grafic informațiile erau distribuite strict. Departamentul are aproximativ o sută de membri, însă numai puțini dintre ei – 20–30 de persoane – aflaseră de existența iPod-ului, dar nu cunoșteau niciun detaliu. Restul angajaților Apple au aflat despre iPod când Jobs l-a prezentat presei în octombrie 2001.

În timpul procesului de alegere a numelui, Jobs a decis în privința sloganului playerului: „1.000 de cântece în buzunarul tău". Prin sloganul acesta descriptiv s-a înlăturat necesitatea

unui nume explicativ; numele nu trebuia să facă neapărat referire la muzică ori la cântece. În timp ce descria playerul, Jobs se referea constant la strategia Apple a nodului digital: Mac-ul este un nod, un punct central de conexiune pentru mai multe produse, ceea ce l-a împins pe Chieco să înceapă să se gândească la noduri ca fiind baze, centre, obiecte la care se conectează alte obiecte.

Baza absolută, și-a spus el, ar fi o navă spațială. Poți să părăsești nava-mamă într-o navetă mai mică, un modul („pod" în limba engleză), dar trebuie să revii la ea ca să realimentezi și să te aprovizionezi. După aceea lui Chieco i-a fost arătat un iPod prototip, cu partea frontală din plastic alb. „Imediat ce am văzut iPod-ul alb, m-am gândit la *Odiseea spațială 2001*", a spus Chieco, „și la replica aceea faimoasă: «Deschide ușa modulului, Hal! (Open the pod bay door, Hal!)»."

După aceea n-a mai fost vorba decât despre adăugarea prefixului „i", ca la iMac. În anul 1999, când a început să utilizeze prefixul i în asociere cu iMac, Apple a afirmat că „i" însemna „internet"*. Actualmente prefixul este utilizat însă pentru o gamă atât de largă de produse – de la iPhone, la software-ul iMovie – , încât explicația respectivă nu se mai susține în aceeași măsură. Unii au sugerat că „i" este persoana întâi (în limba engleză, „I" înseamnă „eu" – n. trad.), denotând astfel natura personală a produselor Apple.

Chieco i-a prezentat numele acela lui Jobs, alături de alte câteva zeci de nume, scrise pe cartonașe. (El a refuzat să

---

* Au fost multe păreri despre semnificația acelui prefix *i*, ulterior extins și la alte produse. Se pare că, inițial, Steve Jobs s-a gândit la un produs *imaculat* (latin *immaculatus*), pur și uman. După ce s-a decis asupra folosirii acestui prefix pentru noua serie de iMac și de iBook din 1998–1999, prefixul a fost extins la multe produse, iPod și, mai târziu, iPhone și iPad. Asocierile cu alte cuvinte, cum ar fi *interim* (Steve Jobs fusese *iCEO*), pronumele personal *I* ori cu *Internet* sunt speculații ulterioare și jocuri de cuvinte. (n. red.)

menționeze vreunul dintre celelalte nume propuse.) Pe măsură ce examina cartonașele unul câte unul, Jobs le-a împărțit în două teancuri: unul pentru numele candidate, celălalt pentru cele respinse. Cartonașul iPod a intrat în teancul respinselor. Totuși, la sfârșitul ședinței, Jobs a cerut și părerea celor patru persoane prezente. Chieco s-a întins peste masă și a scos cartonașul iPod din teancul respinselor. „Mi se păruse logic", a spus Chieco, „după felul cum explicase Steve totul. Era analogia perfectă. În plus, era un nume bun." Jobs i-a spus atunci lui Chieco că se va mai gândi.

După ședință, Jobs a început o testare a pieței, prezentând câteva nume unor persoane din interiorul și din exteriorul companiei în care avea încredere. „A pomenit o mulțime de nume", a spus Chieco. „Avea destule. A început să întrebe în stânga și în dreapta." După câteva zile, Jobs l-a informat că decisese în favoarea iPod-ului. N-a oferit nicio explicație. I-a zis pur și simplu: „M-am gândit la numele acela. Îmi place. Este un nume bun." O sursă din Apple, care a cerut să nu fie deconspirată (deoarece nu vrea să fie concediată), a confirmat povestea lui Chieco.

Athol Foden, expert în nume de produse și președinte la Brighter Naming, din Mountain View, statul California, a observat că Apple înregistrase deja numele iPod pe 24 iulie 2000, pentru un chioșc internet, un proiect care n-a mai văzut niciodată lumina zilei. Mai exact, potrivit cererii respective, Apple înregistrase numele iPod pentru un „chioșc internet public, care conține echipamente de calcul".

Foden a comentat că numele „iPod" este mult mai logic pentru un chioșc internet, care este un modúl („pod" în limba engleză*) destinat unei persoane, decât pentru un player de

---

* Primul sens al cuvântului *pod* este „teacă, păstaie"; în engleza contemporană, *pod* se folosește pentru obiect de formă similară, de exemplu pentru un modúl spațial. (n. red.)

muzică. „Au descoperit în cufărul lor cu denumiri înregistrate că aveau «iPod»", a spus el. „Dacă te gândești la produs, nu prea se potrivește. Dar nu contează. Este scurt și plăcut."

Foden afirmă că numele este o lovitură de geniu. Este simplu, lesne de reținut și, fapt esențial, nu descrie dispozitivul, așa încât poate fi utilizat chiar dacă tehnologia evoluează sau dacă funcția aparatului se schimbă. El a mai atras atenția și asupra ambiguității prefixului „i" (vezi mai sus – n. red.).

Chieco a fost surprins când i-am spus că Apple înregistrase deja numele iPod. El nu știa acest detaliu și, aparent, nici Steve Jobs. Chieco opina că acel „chioșc internet" fusese mai degrabă o coincidență, poate altă echipă de la Apple înregistrase numele pentru alt proiect, dar, din cauza obsesiei pentru secretomanie a companiei, nimeni nu știa că era deja una dintre mărcile sale înregistrate.

Pe 23 octombrie 2001, la aproximativ cinci săptămâni după evenimentele din 11 septembrie, Jobs a prezentat produsul finalizat în cadrul unui eveniment special de la sediul Apple. „Este un produs cu adevărat revoluționar", le-a spus el reporterilor.

Așa și era. Acum, iPod-ul inițial pare primitiv: un pachet de țigări mare și alb, cu un ecran pătrățos alb-negru. Dar între timp, la fiecare șase luni, Apple l-a îmbunătățit, l-a actualizat și l-a extins, astfel încât s-a ajuns la o familie de modele diferite, de la Shuffle – un iPod redus la esență – la iPhone-ul de lux, care este și player de tip iPod.

Rezultatul: peste 100 de milioane de iPod-uri vândute până în luna aprilie 2007, ceea ce înseamnă puțin sub jumătate din veniturile în creștere ale lui Apple. Până la sfârșitul anului 2009, se estima că se vor vinde peste 300 de milioane de iPod-uri. Unii analiști sunt de părere că s-ar putea vinde 500 de milioane de iPod-uri înainte ca piața să fie saturată. Iar cifrele acestea ar face din iPod un candidat serios la titlul de cea mai mare lovitură de piață a tuturor timpurilor în domeniul produselor electronice. Actualul deținător al recordului, Walkman de la

Sony, a vândut 350 de milioane de unități în cei cincisprezece ani cât a dominat piața, în anii '80 și la începutul anilor '90.

Poate că aspectul cel mai important al succesului iPod-ului este controlul total pe care Jobs l-a exercitat asupra playerului: hardware, software și magazin muzical on-line. Controlul total este esențial pentru funcționarea iPod-ului, pentru ușurința în utilizare și pentru fiabilitate. Și va fi esențial pentru viitorul lui Apple în epoca divertismentului digital aflată în plină „explozie", așa cum vom vedea în capitolul următor.

ÎNVĂȚĂTURILE LUI STEVE

- *Dacă pierdeți trenul, străduiți-vă să recuperați întârzierea*. Inițial, Jobs n-a reușit să sesizeze revoluția muzicală digitală, dar – în scurt timp – a reușit să recupereze întârzierea.
- *Căutați oportunități*. Apple nu acționa în domeniul produselor de mici dimensiuni, însă Jobs era curios să vadă dacă existau prilejuri favorabile.
- *Căutați „vectori temporali" – schimbări mari în lumea largă, care pot fi utilizate în avantajul dumneavoastră*. iPod-ul a beneficiat în mare măsură de pe urma progreselor pe care industria telefoanelor mobile le înregistrase în domeniul acumulatoarelor și ecranelor de dimensiuni mici.
- *Stabiliți un termen final strict*. Jobs a dorit ca iPod-ul să fie în magazine până în toamna acelui an, asta însemna doar șase luni pentru dezvoltarea și pentru realizarea produsului. Foarte greu, însă necesar și, până la urmă, posibil.
- *Nu vă faceți griji privind sursa ideilor*. Phil Schiller, șeful marketingului Apple, a fost cel care a sugerat rotița de navigare a iPod-ului. Alte companii nici măcar nu ar convoca personal din marketing la o ședință de dezvoltare a produsului.

- *Nu vă faceți griji despre proveniența tehnicii – combinația este cea care contează*. iPod-ul înseamnă mai mult decât suma părților sale componente.
- *Folosiți-vă cunoașterea la nivel de expert ca efect de pârghie*. Nu porniți niciodată chiar de la zero – echipa însărcinată cu alimentarea produsului a rezolvat problema acumulatorului, iar programatorii au creat interfața. Șase luni de dezvoltare până la lansarea pe piață ar fi fost un obiectiv imposibil dacă Apple s-ar fi apucat să inventeze roata.
- *Aveți încredere în procedeele voastre*. iPod-ul n-a fost o scânteie bruscă de geniu sau o idee revoluționară. A apărut din procedura iterativă de design a lui Apple, testată și verificată.
- *Nu vă temeți să învățați din greșeli*. La fel ca nesfârșitele prototipuri ale lui Jonathan Ive, interfața revoluționară a iPod-ului a fost descoperită printr-un proces de încercări succesive.
- *Implicați toată echipa*. iPod-ul nu are un singur precursor: nu există un unic „Podfather". Niciodată nu este doar o persoană – succesul are întotdeauna mulți tați.

Capitolul VIII

CONTROL TOTAL: ÎNTREGUL MATERIAL

„Întotdeauna am dorit să dețin și să controlez tehnologia primară în tot ce facem."

– Steve Jobs

Lansarea iPhone-ului în vara anului 2007 i-a determinat pe mulți să creadă că Jobs era pe punctul de a repeta succesul colosal al iPod-ului… cu o excepție. Jobs le-a oprit dezvoltatorilor de software accesul la iPhone, cel puțin inițial. În săptămânile de după lansare a urmat o furtună de proteste din partea bloggerilor și specialiștilor, care erau furioși că iPhone va fi o platformă închisă. Nu avea să ruleze decât software-ul produs de Apple. Așadar, iPhone-ul se găsea pe punctul de a deveni una dintre cele mai incitante platforme de produse electronice din ultima vreme, dar în același timp era fruct oprit pentru industria de software. Aplicațiile terților erau interzise, cu excepția celor pentru Web care rulau pe browserul telefonului. Mulți critici au spus că interzicerea programatorilor în felul acela era tipică pentru tendințele de control ale lui Jobs, care nu dorea ca programatori sordizi din exterior să strice Zen-ul perfect al dispozitivului său.

„Jobs este un artist elitist, cu voință foarte puternică, și nu dorește să-și vadă creațiile suferind mutații nefericite din cauza unor programatori jalnici", a scris Dan Farber, editor-șef la ZDNet. „Ar fi ca și cum un trecător de pe stradă ar adăuga

câteva trăsături de penel unui tablou de Picasso sau ar modifica versurile unui cântec de Bob Dylan."[1]

Jobs este un individ realmente obsedat de control. El controlează software-ul, hardware-ul și designul în Apple. El controlează marketingul și serviciile on-line ale lui Apple. El controlează toate aspectele funcționării companiei, de la alimentele care se servesc în cantină până la ce pot spune angajații familiilor lor despre ce sau la ce lucrează – adică destul de puțin.

Tendințele sale de control au o istorie lungă.

În anul 1984, „odrasla" lui Steve Jobs, primul calculator Macintosh, nu avea ventilator intern pentru răcire. Zgomotul ventilatorului îl scotea din minți pe Jobs, așa că a insistat ca Mac-ul să nu aibă așa ceva, deși inginerii au obiectat înverșunat (ba chiar au strecurat ventilatoare în modele ulterioare, fără știința lui). Pentru a preveni supraîncălzirea calculatoarelor, clienții cumpărau un „horn Mac" – un burlan din carton, conceput pentru a fi așezat peste calculator ca să extragă căldura și s-o disipeze prin convecție. „Hornul" arăta ridicol – semăna cu coifurile din carton puse pe capetele elevilor britanici leneși – , dar împiedica distrugerea calculatoarelor.

Jobs este un perfecționist care nu acceptă compromisuri, o calitate care l-a făcut pe el și companiile pe care le-a înființat să urmeze același *modus operandi* neobișnuit: menținerea unui control strict asupra hardware-ului, software-ului și a serviciilor pe care le accesau. Din capul locului, el și-a închis întotdeauna calculatoarele. De la primul Mac, până la cel mai recent iPhone, sistemele lui Jobs au fost întotdeauna sigilate pentru a-i împiedica pe proprietarii lor să încerce să le modifice. Până și software-ul său este greu de adaptat.

Abordarea aceasta este total neobișnuită într-un domeniu dominat de hackeri și de ingineri cărora le place să-și personalizeze tehnologia. Ba chiar este privită ca un dezavantaj major în epoca dominată de Microsoft, a reducerii prețurilor echipamentelor hardware privite ca produse comerciale. Acum consumatorii doresc însă dispozitive bine fabricate și ușor de

utilizat pentru muzică digitală, fotografii și videoclipuri. Insistența lui Jobs de a controla „întregul material" este noua mantra în industria IT. Până și Bill Gates, care a fost pionierul produselor comerciale, schimbă acum vitezele și copiază linia de atac a lui Jobs. Gates a început să construiască hardware, pe lângă software – cu Zune și Xbox în centrul „nodului digital" Microsoft. Controlarea întregului material poate să fi fost modelul greșit în ultimii treizeci de ani, dar este modelul corect pentru următorii treizeci de ani: epoca stilului de viață digital.

În această epocă nouă, Hollywoodul și industria muzicală completează CD-urile și DVD-urile prin furnizarea muzicii și a filmelor pe net, iar consumatorii doresc să le ruleze pe echipamente pentru divertisment ușor de utilizat, cum ar fi iPod-ul. Modelul lui Steve Jobs este cel care le va oferi echipamentele respective. Atuul lui Apple constă în faptul că este capabil să-și producă propriul software, de la sistemul de operare Mac, până la aplicații ca iPhoto și iTunes.

JOBS, OBSEDATUL DE CONTROL

Înainte de revenirea lui Jobs în Apple, compania era celebră pentru stilul relaxat de muncă. Angajații veneau târziu și plecau devreme. Pierdeau vremea pe peluza centrală, jucând hacky-sack sau aruncând Frisbee câinilor. Însă Jobs a impus în scurt timp o rigoare nouă și reguli noi. Fumatul și câinii au fost interzișii, iar compania a căpătat un sens înnoit al efortului și al abnegației.

Unii au sugerat că Jobs menține un control ferm la Apple pentru a evita să fie alungat din nou. Ultima dată când a cedat controlul presupusului său prieten și aliat, John Sculley, acesta l-a eliminat din companie. Poate că, au speculat unii, tendințele de control ale lui Jobs sunt o urmare a faptului că a fost un copil adoptat. Personalitatea lui dominantă poate fi o reacție la faptul că părinții săi naturali l-au abandonat. Dar, așa cum am văzut, obsesia spre control a lui Jobs și-a dovedit recent rodnicia atât pentru vânzări, cât și pentru designul produselor prie-

tenoase. Controlul strict al hardware-ului și software-ului aduce beneficii în ușurința de utilizare, securitate și fiabilitate.

Indiferent care ar fi originea sa, tendința obsesivă pentru control, așa cum apare la Jobs, este de acum legendară. În zilele de început ale lui Apple, Jobs s-a certat cu prietenul său Steve Wozniak, co-fondator al companiei, care era adeptul calculatoarelor „deschise", accesibile. Wozniak, un hacker dedicat, dorea ca toate calculatoarele să fie ușor de deschis și de adaptat, pe când Jobs voia exact contrariul: calculatoare etanș sigilate și imposibil de modificat. Primele Mac-uri, pe care Jobs le-a supervizat în general fără ajutorul lui Wozniak, erau închise cu șuruburi speciale, care nu puteau fi desfăcute decât cu o șurubelniță patentată, lungă de treizeci de centimetri.

Mai recent, criticii au afirmat că interzicerea software-urilor realizate de terți pentru iPhone era o eroare esențială și avea să fie în dezavantajul „aplicației criminale" a iPhone-ului – acel software fundamental care făcea dispozitivul atât de dorit. În istoria PC-urilor, succesul unui hardware fusese frecvent determinat de un software exclusiv: VisiCalc pentru Apple II, Aldus Pagemaker și tehnoredactarea computerizată pentru Mac, Halo pentru Xbox.

Strategia lui Jobs de a ține închis ecosistemul iPod/iTunes față de parteneri a fost considerată de specialiști alt exemplu al dorinței sale de a păstra controlul integral. Criticii au susținut că Jobs ar trebui să licențieze iTunes concurenței, ceea ce avea să permită ca melodiile cumpărate on-line din magazinul muzical iTunes să fie redate pe playere MP3 produse de alți fabricanți. În clipa de față, cântecele cumpărate de pe iTunes pot fi redate numai pe iPod, din cauza codului de protecție împotriva copierii atașat fișierelor muzicale, cunoscut ca DRM (digital rights management – „administrarea drepturilor digitale")*.

---

* Steve Jobs a explicat relativ recent, într-o scrisoare deschisă, că limitarea – de care vorbește și autorul acestui volum – nu este o chestiune de opțiune personală, ci una care ține de drepturile de autor. (n. red.)

Alții au susținut că Jobs ar trebui să procedeze exact invers: să deschidă iPod-ul pentru formatul concurent Windows Media de la Microsoft. WMA este formatul de fișier implicit pentru fișierele muzicale pe PC-urile cu Windows. CD-urile audio convertite digital pe un PC cu Windows, sau cumpărate din magazine on-line ca Napster ori Virgin Digital, sunt codificate de obicei ca fișiere WMA. (iPod și iTunes importă fișierele WMA și le convertesc în formatul iPod: AAC.)

În mod previzibil, unii critici au afirmat că refuzul lui Jobs de a deschide iPod sau iTunes pentru formatele Microsoft sau pentru parteneri din exterior se datora nevoii sale profund înrădăcinate de a menține controlul absolut. Rob Glaser, fondator și CEO la RealNetworks, care operează serviciul muzical rival Rhapsody, a declarat pentru *New York Times* că Jobs sacrifica rațiunea comercială în numele „ideologiei". În anul 2003, Glaser spunea: „Acum este absolut clar motivul pentru care, peste cinci ani, Apple va avea între 3 și 5% din piața playerelor… Istoria lumii confirmă că hibridizarea produce rezultate mai bune."[2]

Glaser și alți critici au putut vedea o paralelă evidentă cu vechea dispută dintre Windows și Mac: refuzul lui Apple de a licenția Mac-ul a costat-o importantul avans inițial pe piața calculatoarelor. În timp ce Microsoft și-a licențiat sistemul de operare tuturor nou-veniților și a crescut repede la o poziție dominantă, Apple și-a păstrat jucăriile pentru sine. Deși era mult mai avansat decât Windows, Mac a fost condamnat la un segment limitat al pieței.

Unii critici au argumentat că același lucru se va întâmpla și cu iPod și cu iTunes, iar refuzul lui Jobs de a fi amabil cu alții va duce la sancționarea lui Apple în muzica digitală, așa cum se întâmplase în trecut în domeniul PC-urilor. Observatorii au susținut că, la urma urmelor, un sistem deschis, licențiat tuturor nou-veniților, ca PlaysForSure de la Microsoft, care a fost adoptat de zeci de magazine muzicale on-line și producători de playere MP3, avea să dejoace abordarea izolată a lui Apple. Criticii au spus că Apple se va confrunta cu concurența aprigă

care se ivește în mod firesc pe o piață deschisă. Încercând să se depășească reciproc în privința prețului și a caracteristicilor, producătorii concurenți aveau să coboare permanent prețul și în același timp să îmbunătățească dispozitivele.

Pe de altă parte, Apple avea să rămână captivă în propria sa situație idealistă și irealistă, a playerelor scumpe, capabile să redea cântece doar din propriul său magazin. Pentru critici, era stilul clasic Steve Jobs: dorința de a-și păstra produsul numai pentru sine avea să condamne iPod-ul la pieire. Microsoft, cu zecile sale de parteneri, avea să-i facă iPod-ului exact ce-i făcuse și Mac-ului.

O dată în plus, aceleași critici au apărut la lansarea iPhone-ului, care inițial a fost închis pentru dezvoltatorii externi de software: iPhone rula câteva aplicații produse de Apple și de Google – Google Maps, iPhoto, iCal – , dar nu era deschis pentru programatorii terți.

„Foamea" dezvoltatorilor de a-și rula software-urile pe dispozitiv a fost evidentă de la bun început. La numai câteva zile după lansare, sistemul de operare al iPhone-ului fusese spart de hackeri întreprinzători, astfel încât proprietarii telefoanelor puteau încărca și alte aplicații. În câteva săptămâni, au apărut peste două sute de aplicații, printre care sisteme de poziționare globală inteligente și jocuri inovatoare.

Pentru încărcarea aplicațiilor, hackerii se bazau însă pe o fisură de securitate pe care Apple a reparat-o rapid printr-o actualizare de software. Actualizarea respectivă a închis de asemenea „găuri" ce îngăduiseră unui număr destul de mare de proprietari de iPhone-uri să-și „decodeze" telefoanele din rețeaua AT&T și să le utilizeze cu alți operatori de telefonie mobilă. (Apple a dezvăluit că 25.000 de iPhone-uri nu fuseseră înregistrate la AT&T, ceea ce sugera că aproape o șesime din toate telefoanele vândute erau utilizate cu alți operatori, mulți – probabil – din străinătate.)

Actualizarea a dezactivat unele iPhone-uri, mai ales cele care spărseseră sistemul de operare. Nu pare să fi fost un act premeditat din partea lui Apple, mai ales că nefuncționarea

atâtor telefoane s-a transformat într-un coşmar de relaţii cu publicul. Pentru mulţi comentatori, clienţi şi bloggeri, măsura aceea a însemnat apogeul dezastrului Apple: faptul că-i tratase cu dispreţ pe cei dintâi susţinători şi pe clienţii loiali, dezactivându-le dispozitivele, deoarece avuseseră temeritatea de a meşteri în ele.

Comunitatea programatorilor a reacţionat de asemenea şocată şi scandalizată, acuzând compania că distrugea oportunitatea obţinerii unui avantaj iniţial asupra unor rivali ca Microsoft, Google, Nokia şi Symbian pe piaţa telefoanelor inteligente. Pentru a domoli furiile, în februarie 2008 Apple a anunţat un plan de deschidere a iPhone-lui către dezvoltatori, cu un pachet de instrumente pentru scrierea de software.

CONTROLAREA ÎNTREGULUI MATERIAL

Dorinţa lui Jobs de a controla întregul material este atât teoretică, cât şi practică. Controlul nu se face doar de dragul controlului. Jobs doreşte să transforme nişte dispozitive complexe, aşa cum sunt calculatoarele şi telefoanele inteligente, în produse comerciale cu adevărat de masă, iar pentru asta consideră că Apple trebuie să preia parţial controlul dispozitivelor de la consumatori. Şi aici iPod-ul este un exemplu bun. Complexităţile managementului unui player MP3 le sunt ascunse utilizatorilor, întrucât software-ul iTunes şi magazinul iTunes gestionează experienţa respectivă.

Este adevărat, consumatorii nu pot cumpăra cântece de la orice magazin on-line care le place, dar nici iPod-ul nu se blochează la transferurile de muzică. Acesta este aspectul practic. Integrarea strânsă dintre hardware şi software duce la un sistem predeterminat, mai uşor gestionabil. Un sistem închis limitează alegerea, dar este mai stabil şi mai sigur. Un sistem deschis este mult mai fragil şi nesigur – acesta este preţul libertăţii.

Dorinţa lui Jobs de a construi sisteme închise poate fi urmărită în trecut până la Mac-ul iniţial. În primele zile ale

PC-urilor, calculatoarele erau cunoscute pentru instabilitatea lor, fiind predispuse la căderi constante, blocări și reinițializări. În general utilizatorii pierdeau tot atâtea ore cu un document, pe cât pierdeau cu imprimarea sa cu succes. Toate acestea erau valabile atât pentru calculatoarele produse de Apple, cât și pentru cele produse de IBM, Compaq sau Dell.

Una dintre problemele principale o reprezentau sloturile de extensie, care le permiteau proprietarilor să-și modernizeze și să-și extindă calculatoarele cu echipamente hardware suplimentare, ca noi plăci video, plăci de rețea și faxuri/modemuri. Sloturile de extensie erau foarte populare printre hobby-iștii electronişti, care se așteptau să-și poată personaliza PC-urile. Pentru mulți dintre ei, acesta era și scopul: doreau calculatoare care puteau fi ușor modificate și adaptate țelurilor lor. Însă sloturile de extensie conduceau la faimoasa instabilitate a primelor calculatoare. Problema era că orice hardware suplimentar avea nevoie de propriul său driver software, pentru a putea funcționa cu sistemul de operare al calculatorului. Driverul software ajută sistemul de operare să recunoască hardware-ul și-i trimite comenzi, dar poate să și cauzeze conflicte cu alte componente soft, ducând la blocări. Încă și mai rău, driverele erau adesea prost programate: erau pline de hibe și instabile, mai ales în zilele de început.

În anul 1984, Jobs și echipa de dezvoltare Mac au decis să pună capăt căderilor și blocărilor, hotărând ca Mac-ul să nu aibă sloturi de extensie. Dacă PC-ul nu putea fi extins, nu avea să sufere de pe urma conflictelor dintre drivere. Pentru a se asigura că nu se vor încerca intervenții, carcasa a fost închisă cu șuruburi brevetate, care nu puteau fi deschise cu șurubelnițe obișnuite.

Criticii au văzut aceasta ca pe o indicație clară a tendinței lui Jobs spre un control obsesiv. Calculatorul său nu numai că nu putea fi extins, ci fusese și sigilat din punct de vedere fizic. Jobs se lăudase cu dorința lui ca Mac-ul să fie „calculatorul perfect", iar acum își lua măsuri de siguranță în această privință. Perfecțiunea Mac-ului avea să supraviețuiască și după ce era

livrat utilizatorilor. Era sigilat pentru a-l proteja de ei: nu-l puteau strica.

Ideea însă nu era de a-i pedepsi pe utilizatori, ci de a face Mac-ul mai stabil și cu mai puține hibe, ca și de a permite integrarea reciprocă a programelor. „Țelul păstrării sistemului închis era oprirea haosului care existase pe primele calculatoare", a spus Daniel Kottke, prieten din adolescență cu Jobs și unul dintre primii angajați la Apple[3].

În plus, lipsa sloturilor de extensie permitea ca hardware-ul să fie simplificat și mai ușor de fabricat. Mac-ul era deja un calculator scump; eliminarea sloturilor l-ar mai fi ieftinit puțin.

S-a dovedit însă a fi o decizie greșită în zorii industriei PC-urilor, care se mișca extrem de rapid. Așa cum a explicat Andy Hertzfeld, programatorul puști-minune din echipa de dezvoltare a Mac-ului inițial: „Problema cea mai mare cu hardware-ul Macintosh era destul de evidentă: limitarea capacității de extindere. De fapt, problema nu era atât de natură tehnică, ci mai degrabă teoretică – doream să eliminăm complexitatea inevitabilă, care era o consecință a posibilității de extindere hardware, atât pentru utilizator, cât și pentru programator, făcând absolut toate Macintosh-urile identice între ele. A fost un punct de vedere valid, ba chiar curajos într-o măsură, dar nu foarte practic, întrucât lucrurile continuau să se miște prea rapid în industria calculatoarelor pentru a avea succes."[4]

AVANTAJELE OBSESIEI CONTROLULUI: STABILITATE, SECURITATE ȘI UȘURINȚĂ ÎN UTILIZARE

În prezent, calculatoarele Apple pot fi extinse, mai ales cele care se adresează utilizatorilor profesioniști. Calculatoarele din extremitatea scumpă a gamei Apple au câteva sloturi de extensie. Mulțumită noilor instrumente de programare și programelor de certificare, care necesită testări riguroase, driverele software se comportă mult mai bine atât pe Mac, cât și

pe Windows. Cu toate acestea, Mac-urile se bucură de o reputaţie mult mai bună decât calculatoarele Windows în privinţa stabilităţii.

Mac-urile moderne utilizează cam aceleaşi componente ca PC-urile care rulează Windows. Piesele din interior sunt aproape identice, de la procesorul central Intel, la memoria RAM. Acelaşi lucru este valabil pentru discurile interne, plăcile video, sloturile PCI şi cipurile pentru USB, WiFi şi Bluetooth. Componentele interne ale majorităţii calculatoarelor sunt interschimbabile, indiferent dacă provin de la Dell, HP sau Apple şi, de aceea, calculatoarele prezintă mult mai puţine incompatibilităţi ca în trecut. Multe echipamente periferice, ca imprimantele sau camerele Web, sunt compatibile cu ambele platforme. Intellimouse de la Microsoft se conectează la Mac şi funcţionează instantaneu şi fără erori.

Singura diferenţă reală între un Mac şi un PC este sistemul de operare. Apple este ultima companie din domeniu care continuă să aibă control asupra propriului său software. Dell şi HP şi-au licenţiat sistemele de operare de la Microsoft. Problema este că sistemul de operare produs de Microsoft trebuie să recunoască şi să accepte sute – poate mii – de componente hardware diferite, asamblate în, potenţial, milioane de moduri diferite. Pentru Apple este mult mai simplu. Compania produce doar două-trei linii majore de calculatoare şi cele mai multe au aceleaşi componente. Mac mini, iMac şi MacBook sunt practic acelaşi calculator în ambalaje diferite.

Din acest punct de vedere, Windows este o realizare extraordinară de inginerie. Gama şi sfera de cuprindere a echipamentelor hardware pe care rulează acest sistem de operare sunt realmente impresionante. Există însă atât de multe variabile, încât pur şi simplu nu se poate spera asigurarea aceluiaşi nivel de compatibilitate şi de stabilitate. Iniţiativa majoră a lui Microsoft de a face hardware-ul mai compatibil – capacitatea Plug and Play („conectează şi rulează") – a devenit cunoscută, în glumă, drept Plug and Pray („conectează şi roagă-te"), fiindcă existau atât de multe combinaţii de hardware şi software, încât rezultatele erau imprevizibile.

Pe de altă parte, Apple trebuie să recunoască și să accepte o bază de hardware mult mai limitată, iar rezultatele sunt mult mai previzibile. În plus, dacă ceva se defectează, nu trebuie telefonat decât la o singură companie. Clienții lui Dell sau Compaq sunt îngroziți de iadul asistenței telefonice, în care fabricantul de hardware dă vina pe Microsoft, iar Microsoft dă vina pe fabricantul de hardware.

„PlaysForShit"

Să luăm de exemplu sistemul muzical PlaysForSure, produs de Microsoft și lansat în anul 2005. Licențiat către zeci de companii muzicale on-line și fabricanților de playere portabile, PlaysForSure ar fi trebuit să fie „ucigașul" iPod-ului, oferind prețuri concurențiale, mai bune. Necazul este că s-a dovedit deosebit de nesigur.

Eu însumi am avut câteva experiențe de coșmar cu acest produs. Știam că avea probleme, dar am fost realmente șocat cât de nepotrivit putea fi. În anul 2006, Amazon.com a introdus un serviciu de descărcare video numit Amazon Unbox. Lansat cu mare fanfară, serviciul promitea sute de filme și seriale TV „la cerere", care puteau fi descărcate rapid și cu ușurință pe discul unui PC, printr-un singur clic de mouse. Serviciul promitea că videourile puteau fi copiate pe dispozitive PlaysForSure, așa cum era un player SanDisk de 8 GB pe care-l testam.

De fapt Amazon nu promisese că videourile vor rula pe dispozitive PlaysForSure, ci spusese că videourile *puteau* rula pe dispozitive PlaysForSure. „Dacă dispozitivul dumneavoastră este compatibil PlaysForSure, s-ar putea să funcționeze", a afirmat site-ul Amazon. *S-ar putea* să funcționeze? Ce era asta – o glumă? Atuul lui PlaysForSure (în traducere aproximativă, „rulează cu siguranță") era că orice fișier media va rula cu siguranță. Din păcate, nu s-a întâmplat așa. După ce m-am chinuit ore în șir, conectând și deconectând playerul, repornind PC-ul, reinstalând software-ul și căutând sfaturi pe Web, am renunțat. Viața este prea scurtă.

Problema este că Microsoft produce software-ul care rulează pe calculator și SanDisk produce software-ul care comandă playerul. De-a lungul timpului, Microsoft a întreprins câteva modernizări ale software-ului PlaysForSure, pentru a rezolva hibe și probleme de securitate, dar – pentru a funcționa corect cu noul software – și playerele SanDisk trebuiau să fie actualizate. Microsoft și SanDisk au încercat să coordoneze actualizările, totuși uneori au existat conflicte și întârzieri. Cu cât sunt implicate mai multe companii, cu atât problemele se ramifică. Microsoft s-a străduit să recunoască și să accepte zeci de magazine on-line și zeci de fabricanți de playere, care, la rândul lor, produseseră zeci de modele diferite. Companiile de hardware au avut dificultăți mari să convingă Microsoft să rezolve problemele PlaysForSure, care includeau perturbări în transferul de cântece plătite, ba chiar și faptul că nu recunoștea unele playere conectate. „Nu-i putem determina să repare hibele", a declarat Anu Kirk, director la Real, pentru CNet[5].

În plus, toate depanările trebuiau să fie efectuate de utilizator, care – la rândul său – urma să caute actualizările și să le instaleze.

Pe de altă parte, Apple putea expedia actualizări către zeci de milioane de iPod-uri, rapid și eficient prin intermediul soft-ului său iTunes. Dacă exista o versiune nouă de software pentru iPod, iTunes actualiza automat iPod-ul când se conecta la calculator – bineînțeles, cu acordul utilizatorului. Era, și continuă să fie, un sistem automat foarte eficient. Există o singură aplicație software și, practic, un singur dispozitiv de recunoscut și acceptat (deși în câteva modele diferite).

La momentul respectiv, au existat o sumedenie de critici la adresa monopolului tot mai mare al lui Apple pe piața muzicii on-line și la adresa integrării strânse dintre iPod și iTunes. Și chiar dacă eu însumi obiectez față de îngrădirea în sistemul Apple, cel puțin acesta funcționează. Utilizez de câțiva ani un iPod, iar experiența iPod este impecabilă. Abia atunci când ceva nu merge la produsele tale, te oprești și examinezi situația cu atenție. În anii de când utilizez un iPod n-am avut

niciodată vreo problemă – n-am pierdut fișiere, n-am avut întreruperi de sincronizare, n-am avut căderi ale acumulatorului sau ale discului.

STABILITATEA ŞI EXPERIENŢA UTILIZATORULUI: iPHONE-ul

Unul dintre marile atuuri de vânzări pentru Mac îl constituie suita de aplicații iLife: iTunes, iPhoto, Garageband și celelalte. Aplicațiile sunt concepute pentru activități creatoare de zi cu zi: stocarea și organizarea fotografiilor digitale, crearea de filme, înregistrarea de cântece pentru postarea pe MySpace.

Aplicațiile iLife reprezintă o parte importantă din personalitatea Mac-ului. Pe platforma Windows, nu există nimic similar și Steve Jobs atrage frecvent atenția asupra acestui detaliu. Este ca o versiune exclusivă de Microsoft Office disponibilă doar pe Mac, care se adresează însă proiectelor personale, neprofesioniste, nu activității profesionale.*

Unul dintre punctele de atractivitate ale suitei iLife îl reprezintă strânsa integrare reciprocă a aplicațiilor. Aplicația pentru fotografii, iPhoto, știe toate cântecele stocate în iTunes, ceea ce ușurează adăugarea unei coloane sonore la prezentările cu diapozitive/slideshow. Aplicația iWeb, care realizează pagini pentru site-uri și bloguri, poate accesa toate fotografiile din iPhoto, ceea ce face ca încărcarea de fotografii într-o galerie on-line să se realizeze prin numai două clicuri de mouse. Integrarea în Mac nu se limitează însă doar la suita iLife. În general, mare parte din software-ul Apple este integrat: Address Book este integrat cu iCal, care este integrat cu iSync, care este integrat cu Address Book și așa mai departe. Nivelul acesta de interoperabilitate este unic pentru Apple. Suita Office de la Mi-

---

* Pentru profesioniști, Apple oferă alte aplicații, de exemplu Aperture pentru procesarea fotografiilor digitale și Final Cut pentru procesarea filmelor. (n. red.)

crosoft oferă un nivel similar de integrare, dar restricționat la aplicațiile de productivitate ce sunt oferite odată cu Office. Integrarea nu este la nivelul întregului sistem.

Aceeași gândire de integrare și ușurință în utilizare se extinde pentru iPhone. Jobs a primit numeroase critici fiindcă a închis iPhone-ul pentru dezvoltatorii din exterior, dar a procedat în felul acesta pentru a asigura stabilitate, securitate și ușurință în utilizare. „Nu-ți dorești ca telefonul să-ți fie o platformă deschisă", a explicat el pentru revista *Newsweek*. „Vrei să-ți funcționeze atunci când ai nevoie. Cingular [actualmente AT&T] nu vrea ca toată rețeaua de pe Coasta de Vest să-i cadă din cauza intruziunii vreunei aplicații."[6]

Deși Jobs exagerează afirmând că o singură aplicație poate afecta o rețea de telefonie mobilă, aceasta poate – totuși – afecta un telefon. Priviți efectul pe care abordarea „platformă deschisă" l-a avut asupra calculatoarelor cu Windows (și, da, și asupra lui Mac OS X, într-o măsură mai redusă) – operăm într-o lume de viruși, troieni și spyware. Cum se poate evita așa ceva? Menținând iPhone-ul ca sistem închis. Motivația lui Jobs nu este estetica, ci experiența utilizatorului. Pentru a asigura cea mai bună experiență, software-ul, hardware-ul și serviciile pe care le accesează acesta vor fi strâns integrate. Deși unii o consideră o restricționare, pentru Jobs ea înseamnă deosebirea între plăcerea oferită de iPhone și suferința cauzată de un telefon mobil no-name, ieftin, însă care stârnește confuzie. Eu voi prefera iPhone-ul. Cum Apple controlează întregul material, acesta poate oferi stabilitate, integrare și inovare – toate la superlativ.

Dispozitivele vor funcționa bine dacă sunt proiectate să funcționeze laolaltă și adăugarea unor caracteristici noi este mai ușoară dacă toate părțile sistemului au fost dezvoltate sub același acoperiș. Televizoarele Samsung nu „cad", deoarece Samsung se îngrijește atât de software, cât și de hardware. TiVo procedează în același fel.

Bineînțeles, sistemul iPhone/iPod/iTunes de la Apple nu este perfect, ci și el cade, se blochează și poate șterge, în cazuri

extreme, fișiere. Integrarea aplicațiilor oferă multe beneficii, dar mai înseamnă că Apple este uneori prea concentrată spre interior, ignorând exteriorul, de exemplu atunci când apar servicii mai bune. Pentru mulți, Flickr oferă o experiență mai bună pentru încărcarea și partajarea de fotografii, dar utilizatorii trebuie să descarce un modúl suplimentar (plug-in) de la terți pentru ca utilizarea serviciului acesta să fie la fel de simplă ca încărcarea de fotografii în serviciile Web ale lui Apple. Și Mac-urile cad, iar echipamentele periferice pot să nu fie recunoscute la conectare… dar, în general, stabilitatea și compatibilitatea lor sunt mai bune decât la Windows. Și asta mulțumită obsesiei pentru control a lui Jobs.

ABORDAREA SISTEMICĂ

Dorința lui Jobs de a controla întregul material a avut o consecință neașteptată, care a condus compania Apple la un mod complet nou de a crea produse. În loc să realizeze calculatoare și produse independente, compania realizează actualmente sisteme întregi.

Jobs a întrevăzut prima dată această abordare sistemică în anul 2000, pe când dezvolta iMovie 2, una dintre primele aplicații comerciale pentru editare video. Software-ul a fost proiectat pentru a permite oricui să preia metrajul dintr-o videocameră și să-l transforme într-un film finisat, cu montaje, fondu-uri, coloană sonoră și generic. Odată cu apariția versiunilor următoare de software, filmele puteau fi postate pe Web sau inscripționate pe DVD-uri pentru a fi vizionate și de bunicii din alte părți ale țării.

Jobs a fost încântat de software – este fan al videoclipurilor digitale – , dar a înțeles destul de repede că magia lui iMovie nu era cauzată exclusiv de software. Pentru a funcționa corespunzător, software-ul trebuia utilizat împreună cu alte câteva componente: o conexiune rapidă de tip plug-and-play pentru videocameră, un sistem de operare care să recunoască videocamera și să stabilească automat conexiunea și o suită de soft-

ware multimedia fundamental, care să asigure codificarea video și efectele video în timp real (QuickTime). Jobs a înțeles că în domeniul PC-urilor nu mai rămăseseră multe companii care să aibă toate elementele acestea.

„Am înțeles că Apple era poziționată unic în acest scop, deoarece suntem ultima companie din domeniu care are toate componentele sub un singur acoperiș", a spus el la Macworld în anul 2001. „Credem că este un atu unic."

După lansarea lui iMovie, Jobs și-a întors atenția de la videoclipurile digitale la muzica digitală și a creat produsul cel mai revoluționar al carierei sale – iPod-ul – unul dintre cele mai bune exemple ale noii sale abordări sistemice. Nu este un player muzical autonom, ci o combinație de produs, calculator, software iTunes și magazin muzical on-line.

„Cred că definiția *produsului* s-a schimbat de-a lungul deceniilor", a spus Tony Fadell, senior vicepreședinte al diviziei iPod care a condus dezvoltarea hardware a iPod-ului inițial. „Actualmente, produsul este magazinul muzical iTunes, și iTunes, și iPod-ul, și software-ul care este instalat pe iPod. Multe companii nu dețin de fapt controlul sau nu pot colabora pentru a realiza cu adevărat un sistem. Noi vorbim cu toată seriozitatea despre un sistem."[7]

În primele zile ale iPod-ului, mulți s-au așteptat ca Apple să fie în scurt timp depășită de concurență. Presa anunța constant cel mai recent „ucigaș de iPod". Dar până la apariția lui Zune de la Microsoft, toate dispozitivele erau în esență playere autonome. Concurenții lui Apple se concentrau asupra produsului, nu a soft-ului și a serviciilor care-l asistau.

Fostul șef al direcției hardware de la Apple, Jon Rubinstein, care a supervizat dezvoltarea primelor generații de iPod, manifestă scepticism față de posibilitatea ca iPod-ul să fie depășit de concurență în viitorul apropiat. Unii critici au asemuit iPod-ul cu Walkmanul de la Sony, care a fost în cele din urmă eclipsat de cópii mai ieftine. Însă Rubinstein a spus că este improbabil ca iPod-ul să sufere aceeași soartă. „iPod-ul este mult mai dificil de copiat decât a fost Walkmanul", a declarat el.

„Conține un ecosistem de elemente diferite care se coordonează reciproc: hardware, software și magazinul nostru muzical iTunes pe internet."[8]

Actualmente, majoritatea produselor Apple sunt combinații similare de hardware, software și servicii on-line. AppleTV, care conectează calculatoare cu televizoare prin intermediul WiFi, este alt produs combinat: cutia care se conectează la televizor, software-ul care o conectează la alte calculatoare din casă – atât Mac-uri, cât și PC-uri cu Windows – , software-ul iTunes și magazinul pentru cumpărarea și descărcarea de seriale TV și filme. Prin urmare, iPhone-ul înseamnă atât telefonul în sine, software-ul iTunes care-l sincronizează cu un calculator și serviciile de rețea ca Visual Voicemail, care ușurează verificarea mesajelor.

Câteva dintre aplicațiile iLife se conectează la internet. Software-ul Apple pentru fotografii – iPhoto – poate partaja fotografii pe Web prin intermediul unui mecanism numit „photocasting" sau poate comanda on-line reproduceri foto sau cărți de artă fotografică; iMovie are o funcție de exportare, pentru postarea de filme pe paginile site-urilor personale sau ale blogurilor; aplicația Apple pentru realizarea cópiilor de siguranță poate salva on-line date esențiale; iar software-ul iSync utilizează internetul pentru a sincroniza informații din calendar și agenda de contact între mai multe calculatoare. Desigur, niciuna dintre aceste aplicații nu constituie o exclusivitate Apple, însă puține companii au îmbrățișat atât de cuprinzător și de eficient modelul hardware, software și serviciile.

REVENIREA INTEGRĂRII PE VERTICALĂ

Concurenții lui Apple au început să înțeleagă avantajele integrării pe verticală, această abordare sistemică. În august 2006, Nokia a achiziționat Loudeye, o companie de licențiere a muzicii care construise câteva magazine muzicale „generice" pentru alte companii, pentru a-și porni propriul serviciu gen iTunes pentru telefoanele sale multimedia.

În anul 2006, RealNetworks a încheiat un parteneriat cu SanDisk, al doilea fabricant de playere din Statele Unite după Apple, pentru a-și îmbina hardware-ul și software-ul în stilul iPod-ului. Eliminând intermediarul – PlaysForSure al lui Microsoft – , companiile au preferat să opteze pentru Helix, administrarea drepturilor digitale de la Real, care promitea o integrare mai strânsă.

Sony, care avea decenii de experiență în hardware, dar prea puțină experiență, sau deloc, în software, a înființat un grup de software în California pentru a coordona dezvoltarea între grupurile de produse disparate ale gigantului corporativ.

Grupul respectiv este condus de Tim Schaaf, fost director executiv în Apple, care a fost poreclit „țarul software-ului" Sony. Schaaf a fost însărcinat cu dezvoltarea unei platforme software distincte și coerente pentru numeroasele produse Sony. El va încerca să stabilească și colaborări între grupurile de produse, care activează fiecare în propriul său „buncăr". Dintotdeauna, la Sony a existat prea puțină „polenizare încrucișată" între grupurile izolate de produse, motiv pentru care se consemnează multe repetări de eforturi și puțină interoperabilitate.

Sir Howard Stringer, primul CEO non-japonez al lui Sony, a reorganizat compania și a autorizat grupul de dezvoltare software al lui Schaaf să abordeze aceste probleme. „În mod clar, iPod-ul a însemnat un apel la trezire pentru Sony", a declarat sir Howard pentru *60 Minutes* de la CBS. „Iar răspunsul este că Steve Jobs e mai inteligent decât noi în privința software-ului."

Un detaliu și mai semnificativ este faptul că Microsoft și-a abandonat propriul sistem PlaysForSure în favoarea lui Zune, o combinație de player, tonomat digital și magazin on-line.

Deși Microsoft a promis că va continua să susțină PlaysForSure, decizia de a merge cu noul sistem muzical Zune integrat pe verticală a fost un mesaj clar că abordarea pe orizontală a eșuat.

ZUNE ŞI XBOX

Zune a fost realizat de divizia Divertisment și Dispozitive (Entertainment & Devices) a Microsoft, un atelier hardware/software unic, pe care jurnalistul de tehnologie Walt Mossberg l-a caracterizat ca fiind un „mini-Apple" în interiorul lui Microsoft[9]. Condusă de Robbie Bach, un veteran Microsoft care a avansat treptat în ierarhia companiei, divizia este responsabilă pentru playerul muzical Zyfete și consolele de jocuri Xbox. Ca și Apple, își dezvoltă propriul hardware și software și se ocupă de magazinele on-line și de serviciile comunității la care se conectează dispozitivele sale. În primăvara anului 2007, divizia a prezentat un produs nou: un touchscreen interactiv numit Surface, un fel de masă interactivă.

Divizia este cu ochii la Sony și la Nintendo, dar și la Apple, și urmează o strategie pe care o numește „divertisment conectat": „Noi și atrăgătoare experiențe de divertisment de brand, în muzică, jocuri, video și comunicații mobile", potrivit site-ului Microsoft.

„Ideea este că suporturile de stocare pe care le aveți – indiferent dacă sunt muzică, video, fotografii, jocuri… orice – trebuie să fie accesate indiferent unde v-ați afla și indiferent pe ce dispozitiv ați dori – PC, Xbox, Zune, telefon, absolut orice aparat funcțional și în orice cameră în care funcționează", a declarat Bach pentru *San Francisco Chronicle*. „În acest scop, Microsoft a luat active din toată compania și le-a combinat în această divizie… Noi lucrăm pe domeniile specifice de video, muzică, jocuri și mobilitate, și încercăm să le coagulăm pe toate în mod logic și coerent."[10]

Dar, pentru asigurarea unei coagulări logice și coerente, o companie trebuie să controleze toate componentele. În jargonul tehnologic, aceasta se numește „integrare pe verticală".

Când *Chronicle* l-a rugat pe Bach să compare abordările dispozitivelor pentru consumatori ale lui Apple, respectiv Microsoft – integrarea pe verticală, comparativ cu cea pe orizontală – , Bach s-a eschivat puțin, înainte de a recunoaște atuurile

concurenței. „Pe unele piețe", a spus el, „beneficiile alegerii și lărgimii au succes. Există însă și alte piețe, iar ceea ce caută oamenii de fapt este ușurința în utilizare a unei soluții integrate pe verticală. Apple a demonstrat cu iPod-ul său că o soluție integrată pe verticală poate avea succes în producția de masă." Bach a recunoscut că divizia sa adopta modelul Apple „de integrare pe verticală": fuzionarea hardware-ului, software-ului și serviciilor on-line. „Piața a arătat că asta își doresc consumatorii", a spus el.

CE DORESC CONSUMATORII

În prezent, tot mai multe companii IT vorbesc nu despre produse, ci despre „soluții" sau despre „experiența consumatorului". Comunicatul de presă Microsoft, prin care anunța playerul muzical Zune, era intitulat „Microsoft va aduce experiența Zune în mâinile cumpărătorilor pe 14 noiembrie". Comunicatul nu punea accentul pe player, ci pe o experiență perfectă a consumatorului, care includea conectarea cu alți iubitori de muzică, on-line și off-line, prin intermediul capacității de partajare WiFi a lui Zune. Era „o soluție de la un capăt la celălalt pentru divertisment conectat", declara Microsoft.

În decembrie 2005, compania de cercetare a pieței Forrester Research a publicat raportul „Comercializarea unor experiențe digitale, nu a unor produse", care atrăgea atenția că utilizatorii cheltuiau o avere pe jucării noi și scumpe, ca televizoarele cu diagonală mare și rezoluție înaltă, dar că – după aceea – nu achiziționau serviciile sau conținutul care să le aducă la viață, de exemplu serviciul de cablu pentru rezoluție înaltă. Compania recomanda: „Pentru a umple acest gol, industriile digitale trebuie să înceteze să mai vândă dispozitive și servicii autonome, și să înceapă să furnizeze experiențe digitale – produse și servicii integrate de la un capăt la celălalt sub controlul unei singure aplicații."[11] Sună cunoscut, nu?

În septembrie 2007, la o conferință specială de presă ținută în San Francisco, Steve Jobs a sărit pe scenă, surâzând larg,

pentru a prezenta iPod Touch: primul iPod controlat cu ajutorul degetului. În decursul prezentării de nouăzeci de minute, el a dezvăluit un sac de surprize pentru Crăciun, inclusiv o linie integral refăcută de iPod-uri și un magazin muzical WiFi, care avea să existe în mii de cafenele Starbucks.

Analistul Tim Bajarin, președinte al Creative Strategies, care a urmărit de decenii industria IT și a văzut tot ce putea fi văzut, este greu de epatat. După prezentarea lui Jobs însă, când acesta rămăsese pe culoar discutând cu reporterii, Bajarin a continuat să scuture din cap neîncrezător. Bifând pe rând elementele – noi iPod-uri, magazinul muzical WiFi, parteneriatul cu Starbucks – , Bajarin a observat că Apple avea o linie completă de produse „criminale" pe toate nivelurile de prețuri și de performanțe, precum și un sistem vast de furnizare a materialelor media. „Nu știu cum vor putea concura Microsoft și Zune cu așa ceva", a spus el. „Designul industrial, modelele de stabilire a prețurilor care fixează reguli noi, inovația, WiFi…" De acum clătina și mai energic din cap. „Nu-i vorba doar despre Microsoft. Cine de pe piață are capacitatea de a concura cu așa ceva?"

În cei treizeci de ani trecuți de la fondarea lui Apple, Jobs a rămas remarcabil de consecvent. Solicitarea excelenței, urmărirea designului perfect, instinctul în marketing, insistența pentru ușurința utilizării și compatibilității – toate acestea existaseră din capul locului. Atâta doar că au fost instinctele potrivite la momentul nepotrivit.

În zilele de început ale calculatoarelor – epoca sistemelor mainframe și a centrelor de prelucrare a datelor – , integrarea pe verticală era cuvântul de ordine. Giganții sistemelor mainframe, IBM, Honeywell și Burroughs, trimiteau armate de experți rigizi și conservatori care cercetau, proiectau și construiau sistemele. Ei realizau hardware IBM și instalau software IBM, apoi rulau, întrețineau și reparau sistemele pentru clienți. Pentru corporațiile tehnofobe din anii '60 și '70, integrarea pe verticală a funcționat destul de bine, dar însemna blocarea în interiorul sistemului propriei companii.

Apoi însă, industria calculatoarelor s-a maturizat și s-a dezagregat. Companiile au început să se specializeze. Intel și National Semiconductor au construit cipuri, Compaq și HP au construit calculatoare, iar Microsoft a furnizat software-ul. Domeniul a crescut, stimulând concurența, înmulțirea opțiunilor și reducerea permanentă a prețurilor. Consumatorii puteau alege hardware și software de la companii diferite. Ei rulau baze de date Oracle pe hardware produs de IBM.

Doar Apple s-a încăpățânat să-și păstreze „întregul material". Apple a rămas ultima – și singura – companie de calculatoare integrată pe verticală. Toate celelalte companii care fuseseră integrate pe verticală, care-și produceau propriul hardware și software – Commodore, Amiga și Olivetti – au dispărut de mult. Cele care au dăinuit – IBM și HP – și-au schimbat modelul de business.

În zilele de început, controlul întregului material i-a oferit lui Apple un avantaj în stabilitate și în ușurința utilizării, dar – în scurt timp – acesta a fost anulat de economia ce a însoțit transformarea PC-urilor în produse de larg consum. Prețul și performanțele au devenit mai importante decât integrarea și decât ușurința utilizării, iar Apple s-a apropiat periculos de mult de dispariție în anii '90, simultan cu creșterea dominării lui Microsoft.

Însă industria PC-urilor se schimbă. Se deschide o epocă nouă, care deține potențialul de a copleși dimensiunea și sfera de cuprindere a epocii productivității din ultimii treizeci de ani. S-au ivit deja zorii celei de-a treia epoci de aur a lui Jobs: epoca stilului de viață digital. Aceasta este marcată prin produse post-PC și prin dispozitive de comunicații: telefoane inteligente și playere video, camere foto digitale, adaptoare externe pentru televizoare și console pentru jocuri conectate la internet.

Specialiștii sunt obsedați de vechea bătălie Apple împotriva lui Microsoft pentru controlul asupra locului de muncă. Însă Jobs a cedat în fața lui Microsoft cu un deceniu în urmă. „Rădăcinile lui Apple au însemnat construirea de calculatoare

pentru oameni, nu pentru corporații", a declarat el pentru *Time*. „Lumea n-are nevoie de alt Dell sau Compaq."[12] Jobs și-a îndreptat atenția asupra stilului de viață digital, care se afla în plină „explozie" – iar iPod, iPhone și AppleTV sunt dispozitive pentru divertisment digital. Pe piața aceasta, consumatorii doresc dispozitive cu design elegant, utilizare simplă și integrare armonioasă. În prezent, companiile de hardware trebuie să pătrundă în software și invers.

Deținerea întregului material este motivul pentru care nicio altă companie n-a fost în stare să realizeze un „ucigaș de iPod". Majoritatea rivalelor se concentrează asupra hardware-ului – produsul – , dar rețeta secretă este fuziunea perfectă între hardware, software și servicii.

Acum Microsoft are două produse de tip „întregul material" – Xbox și Zune – , iar industria produselor electronice de larg consum începe să se bazeze masiv pe software. Jobs a rămas la fel; lumea se transformă în jurul lui. „Cum s-au schimbat vremurile!", a scris Walt Mossberg în *Wall Street Journal*. „Deoarece calculatoarele, Webul și produsele electronice de larg consum se contopesc și-și încețoșează în prezent diferențele dintre ele, Apple seamănă mai degrabă cu un model, decât cu o țintă a compătimirilor."[13] Aspectele pentru care insistă Jobs – designul, ușurința utilizării, publicitatea de calitate – se găsesc exact în centrul atenției noii industrii a calculatoarelor.

„Apple este singura companie rămasă în domeniul acesta care concepe întregul material", a declarat Jobs pentru *Time*. „Hardware, software, relații de dezvoltare, marketing. Se dovedește că acesta este, în opinia mea, avantajul ei strategic cel mai mare. Noi nu aveam un plan, ceea ce părea un neajuns uriaș. Dar având un plan, a devenit avantajul strategic esențial al lui Apple, dacă apreciați că se mai poate inova în domeniul acesta, ceea ce eu cred, fiindcă Apple poate inova mai rapid ca oricine."[14]

Jobs se afla cu treizeci de ani înaintea epocii sale. Valorile pe care le adusese pe piața de început a PC-urilor – designul, marketingul, ușurința utilizării – nu erau cele pertinente. Creș-

terea pieței de început a PC-urilor s-a bazat pe corporații, care apreciau prețul mai presus de eleganță și standardizarea mai presus de ușurința utilizării. Dar creșterea pieței o dau în prezent divertismentul digital și consumatorii casnici, care doresc divertisment digital, comunicație și creativitate – trei zone care se conformează cu atuurile lui Jobs. „Foarte important este că ADN-ul lui Apple nu s-a modificat", a spus Jobs. „Locul în care a stat Apple în ultimele două decenii este exact cel spre care converg piața calculatoarelor și piața produselor electronice de larg consum. Așadar, nu trebuie să traversăm apa pentru a ajunge pe malul celălalt, fiindcă malul celălalt vine singur spre noi."[15]

Pe o piață a bunurilor de larg consum, designul, fiabilitatea, simplitatea, marketingul de calitate și ambalajul elegant sunt active esențiale. Cercul se închide – compania care răspunde la toate cerințele acestea este cel mai bine poziționată pentru a conduce.

„Pentru a reuși schimbări semnificative în domeniul nostru pare să fie necesară o combinație cu adevărat unică de tehnologie, talent, spirit de afaceri, marketing și noroc", a declarat Steve Jobs pentru *Rolling Stone* în anul 1994. „Nu s-a întâmplat prea des."

Capitolul IX

BĂTĂLIA LUI STEVE JOBS CU CANCERUL

Pe 1 august 2004, Steve Jobs a difuzat un gen rar de comunicat către toți angajații Apple. „Am o veste de natură personală pe care trebuie să v-o împărtășesc", a scris el, „și doresc s-o auziți direct de la mine." Jobs trimite rareori comunicate către toți angajații, iar acesta conținea o veste cu adevărat neașteptată: fusese diagnosticat cu cancer la pancreas.

Din fericire, a spus Jobs, era o formă foarte rară de cancer, numită insulinom sau tumoare neuroendocrină, care apare în aproximativ 1% dintre toate cazurile de cancer pancreatic diagnosticate anual. Poate fi vindecată prin intervenție chirurgicală, dacă a fost depistată la timp, așa cum se întâmplase în cazul său.

Jobs a spus că fusese operat și că nu trebuia să urmeze tratamente cu radiații sau chimioterapie. Avea să-și ia concediu toată luna august, intenționând să revină la muncă în septembrie. Comunicatul se încheia oarecum ciudat, totuși mândru: „PS: Trimit anunțul acesta de pe patul de spital, utilizând un PowerBook de 17 inchi și un Airport Express." Tipic pentru Jobs: până și un anunț de boală reprezintă o oportunitate de a face publicitate produselor Apple. (Poate n-a fost o coincidență faptul că înștiințarea a fost transmisă presei și a apărut în numeroase ziare și reviste, ca și pe site-uri Web.)

Jobs a fost extrem de norocos. Cancerul pancreatic duce de obicei la deces rapid, iar forma sa cea mai uzuală, adenocarcinomul, este incurabilă. Chiar și așa, el s-a opus inițial opera-

ției. Potrivit revistei *Fortune*, a preferat să opteze pentru tratarea bolii printr-un regim vegetarian special timp de nouă luni. Însă, deoarece nici acela n-a dat rezultate, la sfârșitul lunii iulie 2004 Jobs a fost supus unei duodeno-pancreatectomii (rezecție tip Whipple), care a înlăturat cu succes tumoarea.

Purtând numele chirurgului american dr. Allen Oldfather Whipple, care a perfecționat procedura operatorie în anii '30, rezecția este o operație complexă care reconfigurează o parte însemnată a aparatului digestiv al pacientului. Ea elimină capul pancreasului, împreună cu canalul coledoc și colecistul. Este extirpată de asemenea o parte mare din stomac și duoden, iar aparatul digestiv este refăcut într-o configurație nouă. Ceea ce rămâne din pancreas asigură sucurile digestive și insulina pentru noul aparat digestiv. Majoritatea pacienților care au fost supuși procedurii Whipple suferă de probleme digestive, de la ușoare aversiuni față de unele alimente, până la boli mai serioase, ca diabetul. Inițial, pacienții pierd între 5 și 10% din greutatea corporală, deși aceasta se stabilizează la un an-doi după operație. Unii continuă să aibă probleme cu pierderea în greutate și cu lipsa de energie, deși medicii nu sunt întotdeauna siguri în privința cauzelor. Pentru mulți pacienți, calitatea vieții și speranța de viață sunt la nivelul persoanelor sănătoase.

Timp de doi ani, Jobs a părut că-și revine. Apoi, în august 2006, a suit pe scenă pentru a ține un discurs esențial la Worldwide Developers Conference organizată de Apple, reuniunea anuală a dezvoltatorilor de software Apple. Am participat la conferința aceea și am fost șocat de aspectul lui slab. De asemenea, a părut neobișnuit de obosit. Discursul i-a fost aproape letargic și a delegat părți mari din prezentare altor executivi Apple. Spre deosebire de discursurile lui anterioare, acesta a fost apatic și lipsit de strălucire… în mod clar slăbise mult.

Aspectul acela de om bolnav a declanșat primul dintre cele câteva valuri de speculații asupra sănătății sale. În mod evident, mulți s-au întrebat dacă nu cumva era o reapariție a cancerului. Pe forumurile și pe site-urile de pe tot internetul, s-au aprins discuții dacă într-adevăr cancerul lui Jobs era în

remisiune. Un purtător de cuvânt al companiei Apple a încercat să atenueze zvonurile. „Sănătatea lui Steve este robustă", a anunțat Katie Cotton, vicepreședinta companiei pentru comunicații corporative la nivel mondial.

Speculațiile despre sănătatea lui Jobs au atins apogeul după alți doi ani, în urma discursului său esențial la WWDC din luna iunie 2008. Părând alarmant de slab, Jobs a delegat din nou majoritatea prezentării principalilor săi secunzi. Când subiectul sănătății lui a dominat reportajele media despre discurs, Apple a încercat din nou să atenueze zvonurile, spunând că Jobs suferea de un „virus banal" și că urma un tratament pe bază de antibiotice.

Anunțul cu pricina n-a făcut însă decât să alimenteze zvonurile. Virusurile banale nu duc în general la pierderi atât de mari de greutate. Dezmințirea foarte neplauzibilă a lui Apple n-a făcut decât să confirme ideea că ceva era cu adevărat în neregulă.

Într-o teleconferință ulterioară, la care au participat jurnaliști și analiști, executivii Apple au evitat întrebările repetate despre sănătatea lui Jobs, însă ziariștii nu s-au lăsat: „Steve este bine?", au întrebat ei. Peter Oppenheimer, directorul financiar al Apple, a refuzat să ofere orice fel de detalii. Sănătatea lui Jobs era o „chestiune privată", a afirmat el, deși mulți analiști au insistat că nu era tocmai așa. Acționarii aveau dreptul să știe totul despre sănătatea CEO-ului companiei lor, mai ales a unuia atât de implicat. Abilitatea lui de a conduce avea impact material asupra companiei, și executivii Apple, mai ales consiliul de administrație, aveau datoria fiduciară de a face cunoscut orice detaliu care ar fi putut avea impact material asupra companiei – ca pensionarea lui Jobs sau posibilitatea decesului său.

Revista financiară *Barron's* a sugerat că valoarea lui Jobs ar putea fi mai mare decât a oricărui alt director general din lume, estimând o pierdere majoră de 20 de miliarde de dolari a capitalizării de piață a lui Apple, dacă Jobs ar fi fost înlocuit în calitate de CEO.

Wall Street i-a cerut lui Jobs să-și facă cunoscut planul de succesiune – în cazul în care avea așa ceva. Investitorii doreau să se asigure că Apple va fi pe mâini bune.

Fanii companiei au fost de asemenea derutați de ceea ce părea a fi o inacceptabilă ignorare a realității. Până atunci, Jobs făcuse totul ca la carte. Comisese atât de puține greșeli în numele companiei Apple, încât cu certitudine ar fi trebuit să-și fi planificat și succesorul. Părea nefiresc ca bărbatul care se gândea la toate să fi rămas atât de nepăsător față de o asemenea circumstanță sumbră. Oare chiar nu-și întocmise un plan pentru succesiune? Unora li s-a părut singura mare eroare de management pe care a comis-o Jobs vreodată.

Alții au sugerat că Jobs ar fi avut, de fapt, un plan de succesiune, dar că, așa cum se întâmpla cu majoritatea acțiunilor sale, îl ținea secret. De exemplu, Jack Welch își ținuse confidențial planul de succesiune la GE. Când planul fusese aflat în cele din urmă, urmase un exod în masă al executivilor îmbufnați, deoarece fuseseră ignorați la succesiune. Unii susțin chiar că GE nu și-a mai revenit niciodată. În mod similar, este posibil ca Jobs să-și fi ținut secret planul de succesiune pentru a împiedica o nedorită agitație a managerilor superiori din Apple.

În luna august, *New York Times* a dezvăluit că Jobs fusese supus unei intervenții chirurgicale, deși detaliile erau neclare. Reportajul afirma că Jobs suferea de „dificultăți digestive" permanente și că era posibil să fi fost supus unei operații pentru înlăturarea unui „blocaj".

Când speculațiile presei asupra sănătății sale au refuzat să dispară, Jobs i-a telefonat editorialistului Joe Nocera de la *New York Times*. „Tu crezi despre mine că sunt un [obscenitate] arogant care se pune mai presus de lege, iar eu cred despre tine că ești un rahat cu ochi care publică informații eronate", i s-a adresat editorialistului stupefiat. A mai spus că-i va dezvălui problemele sale de sănătate, însă numai dacă nu le va face publice, iar Nocera a fost de acord. Jobs a recunoscut că suferea de ceva mai complicat decât un virus banal, dar că nu-i punea viața în pericol și nu era o recidivă a cancerului. I-a cerut însă

lui Nocera să păstreze secretul bolii sale și al tratamentelor pe care le urma.

În ciuda acelei încercări neobișnuite de a pune lucrurile la punct, reportajele despre sănătatea șubredă a lui Jobs au continuat. În luna august 2008, Bloomberg a publicat accidental un necrolog de 2.500 de cuvinte al lui Jobs. Vârsta și cauza decesului erau lăsate necompletate. Ca multe alte agenții de presă, Bloomberg pregătise necrologul pentru situația cea mai defavorabilă.

Discuțiile din mass-media au devenit atât de gălăgioase, încât Jobs a fost silit să răspundă. Dar a făcut-o în propriul său stil. În luna septembrie, cu ocazia unui eveniment special de prezentare a liniei de sărbători a iPod-urilor, Jobs a început cu un diapozitiv care-l cita pe Mark Twain: „Știrile despre moartea mea sunt mult exagerate." Peste o lună, încheia altă prezentare de produs cu un diapozitiv pe care scria „11/7" – valorile tensiunii sale arteriale. Dar pe măsură ce prezentarea s-a schimbat într-o sesiune de întrebări și răspunsuri, Jobs a anunțat sec că nu va mai spune nimic despre sănătatea sa.

La mijlocul lunii decembrie, Apple a lansat o bombă despre Macworld, reuniunea anuală a clanului Apple, la care compania fusese de mulți ani principala atracție. Un comunicat scurt a fost difuzat după conferința din 2008: Apple nu va mai participa de acum la Macworld. Iar în anul acela Steve Jobs nu va mai ține discursul esențial. În locul său, vicepreședintele de marketing Phil Schiller avea să țină ultimul discurs al companiei la Macworld Expo.

Chiar și pentru o companie ca Apple, care fusese dintotdeauna nesentimentală și nemiloasă, declarația a părut realmente crudă. În plus, avea o finalitate rău prevestitoare. Întrebările despre sănătatea CEO-ului au dominat articolele din presă înaintea conferinței și Jobs a fost din nou silit să răspundă. Pe 5 ianuarie 2009, în ajunul deschiderii Macworld, el a difuzat o declarație în care anunța că suferea de mai multe luni de un „dezechilibru hormonal". „Remediul pentru

această problemă nutritivă este relativ simplu și direct, și am început deja tratamentul", a spus el. Mulți fani Apple au suspinat ușurați.

Dar, pe 14 ianuarie, după numai două săptămâni, în alt comunicat Apple intern, Jobs a dezvăluit că problemele lui de sănătate erau mult mai serioase decât anunțase până atunci. A scris că în săptămâna anterioară aflase că „problemele mele de sănătate sunt mai complexe decât crezusem inițial". A mai scris că avea să-și ia concediu de șase luni, până la sfârșitul lui iunie, pentru a se putea concentra asupra sănătății.

Deși avea să-și păstreze titlul de CEO, Jobs ceda operațiunile de zi cu zi directorului de operațiuni Tim Cook, care acționase drept CEO în decursul absenței sale anterioare din 2004. Jobs plănuia să rămână implicat în „deciziile strategice majore" care afectau compania.

Vestea i-a panicat pe fanii Apple. Declarațiile companiei despre sănătatea lui Jobs erau contradictorii și confuze. La început problemele sale păruseră ușor remediabile. Acum erau atât de serioase, încât necesitau un concediu de șase luni. Mai rău încă, absența lui temporară putea să devină permanentă. Poate că sănătatea nu avea să i se amelioreze sau poate că acesta era primul pas pentru ieșirea la pensie.

Întrebarea rămânea amenințătoare: „Ce se va întâmpla cu Apple fără Steve Jobs?"

ASCENSIUNEA LUI TIM COOK

În calitate de Nr. 2 desemnat de Jobs, în ultimii ani Cook a ajuns să fie privit ca succesorul său cel mai probabil. Alți candidați pot fi: Phil Schiller, directorul executiv de marketing al lui Apple, Mark Papermaster, șeful diviziei iPod, și Jonathan Ive, șeful designerilor. Dar, din multe puncte de vedere, Cook pare alegerea cea mai potrivită. El deține multe dintre atributele cele mai bune ale lui Jobs, ca solicitarea fără compromisuri a excelenței și responsabilității, și – în același timp – îi lipsesc

unele dintre trăsăturile cele mai rele, ca temperamentul furtunos. Deși nimeni nu-l va putea suplini niciodată pe Jobs, Cook pare să fie un înlocuitor solid ca substituent permanent, când Jobs se va retrage, așa cum va trebui s-o facă în cele din urmă.

Tim Cook a sosit la Apple în luna martie 1998 ca senior vicepreședinte de operațiuni, însărcinat cu punerea la punct a operațiilor de fabricație foarte ramificate ale companiei, care – în momentul acela – erau un adevărat talmeș-balmeș. Jobs îl recrutase de la Compaq, unde Cook răspunsese de aprovizionarea și managementul stocurilor pentru întreaga companie. Anterior, petrecuse doisprezece ani la IBM, lucrând la fabricație și distribuție pentru divizia PC-uri a companiei.

Înainte de sosirea lui Cook, Apple avea fabrici în SUA, Europa și Asia, iar operațiunile erau haotice și consumatoare de resurse inutile. Unele calculatoare erau produse integral în Asia, altele în Europa sau în SUA. Unele erau fabricate parțial în Asia, apoi erau expediate în Europa pentru terminarea asamblării, după care reveneau în Asia pentru ambalare. Era un sistem complet ineficient.

Cook este creditat cu simplificarea procesului și apoi cu retragerea totală din procesul de fabricație. El a închis antrepozite și fabrici și i-a silit pe furnizori să-și amplaseze fabricile în apropierea unităților de asamblare. Procesul de fabricație a devenit astfel foarte suplu și eficient și, cel mai important, durata de staționare a produselor nevândute s-a redus de la ordinul lunilor la al zilelor. Produsele nevândute pot fi un pasiv important, mai ales în cazul celor electronice de larg consum, care sunt frecvent modernizate sau depășite de modele noi înainte de a fi vândute.

Tendința lui Jobs spre secretomanie l-a ajutat pe Cook să conducă magistral producția Apple. Dacă s-ar înregistra „scurgeri" de detalii despre noile produse ale companiei, ar exista pericolul ca modelul curent să nu se vândă, deoarece consumatorii așteaptă versiunea nouă, îmbunătățită – ceea ce duce fie la scăderea drastică a prețului modelului vechi, fie, mai rău,

la temutul efect Osborne, potrivit căruia vânzările încetează dacă un produs nou este anunțat prea devreme, astfel că nu se mai cumpără deloc modelul curent.

Sub bagheta lui Cook, Apple a devenit un maestru al realizărilor faptice. Compania introduce rareori produse noi fără să-și vândă mai întâi stocul – așa se petrece în mod curent cu noile Mac-uri, iPod-uri și iPhone-uri. Invariabil, produsele noi sunt deja depozitate în magazinele retail Apple din lumea întreagă atunci când Jobs este gata să le anunțe. Una dintre tranzițiile cele mai remarcabile orchestrate sub supervizarea lui Cook a fost trecerea la procesoare Intel în anul 2006. Apple a reușit să-și transforme întreaga linie de calculatoare, de la modelele care funcționau cu vechile cipuri PowerPC, la modelele mai noi cu cipuri Intel, fără nicio problemă, nici măcar o scădere a vânzărilor. Deși știau că vor fi lansate calculatoare mai noi cu cipuri Intel, consumatorii n-au încetat să cumpere modelele vechi.

Grație competenței sale evidente, Cook s-a bucurat de o ascensiune rapidă în ierarhia managementului superior de la Apple. În anul 2000, Jobs i-a încredințat conducerea vânzărilor și a operațiunilor de asistență a clienților. În 2002, l-a numit șeful vânzărilor pe plan mondial. În 2004, anul în care l-a suplinit pe Jobs, Cook a fost ales să conducă divizia Macintosh a companiei; iar în 2005 a fost numit director de operațiuni, supervizând vânzările și operațiunile pe plan mondial, pe lângă divizia Macintosh.

La începutul anului 2009, Cook era cel mai bine plătit director executiv din Apple și CEO *de facto* al companiei. Cu atâtea responsabilități, el conducea efectiv Apple de câțiva ani, îngăduindu-i lui Jobs să se concentreze asupra dezvoltării de produse noi și asupra problemelor strategice, așa cum a fost încheierea de acorduri cu casele de înregistrări muzicale și cu studiourile cinematografice.

„Tim conduce Apple și o face de destul timp", a declarat Michael Janes, un fost coleg al lui Cook, pentru Wired.com[1]. „Steve este chipul companiei și este foarte implicat în dezvoltarea

produselor, dar Tim ia toate proiectele acelea și le transformă într-un morman uriaș de cash pentru companie."

Ca și Jobs, Cook are rădăcini în clasa muncitoare. A crescut într-o familie modestă, într-un orășel din statul Alabama. Tatăl lui era pensionar, fost muncitor în șantierul naval, iar mama casnică. El a studiat ingineria industrială la Universitatea Auburn și a obținut diplomă MBA de la Universitatea Duke.

Ca și Jobs, Cook a avut o problemă de sănătate foarte gravă, în anul 1996, când a fost diagnosticat eronat cu scleroză difuză, o experiență care – se pare – l-a zguduit profund. După diagnosticul eronat, Cook a devenit preocupat de propria-i sănătate, de regimul alimentar și de exercițiile fizice, practicând ciclismul de fond și halterele.

De asemenea, tot ca Jobs, Cook este obsedat de muncă. Are un program de lucru prelungit și conduce frecvent ședințe matinale sau videoconferințe noaptea târziu, mai ales când lucrează cu furnizorii companiei Apple din străinătate.

Dacă nu lucrează, atunci face sport. Munca lui Cook pentru Apple este viața sa. Nu este căsătorit, trăiește singur și – se știe – nu este amator de petreceri. Apare rareori la evenimentele mondene din Silicon Valley și ține ocazional discursuri la conferințele din domeniu. Pe de altă parte, donează sume mari cauzelor filantropice – deși întotdeauna în anonimitate absolută (dar s-a aflat și acest detaliu). Nu-i stă în obicei să atragă atenția ori să se laude.

Însă, pe când Jobs este o fire emoțională și explozivă, Cook este tăcut și blând. Grație originii sale din Alabama, el apare ca un gentleman sudist de o politețe impecabilă. Se spune că n-ar fi ridicat niciodată glasul la nervi – o afirmație incredibilă, ținând seama mai ales de reputația temperamentului exploziv al lui Jobs.

În același timp însă, Cook deține o autoritate discretă, impunând respect maxim și loialitate din partea colaboratorilor și concurenților, deopotrivă. Cei care au lucrat cu el afirmă că este un lider bun. Dă instrucțiuni clare și simple și-i răsplătește

pe oameni cu laude sau împarte cadouri dacă fac treabă bună. Este orientat spre acțiune și foarte bine organizat. Ședințele sale care se desfășoară seara târziu sunt adesea dedicate examinării meticuloase a nenumărate pagini acoperite de cifre.

Spre deosebire de Jobs, despre Cook se știe că folosește umorul pentru a dezamorsa situații potențial încordate. La o întrunire importantă a agenților de vânzări, a premiat echipa cu rezultatele cele mai proaste cu o pompă de desfundat toalete. Jobs probabil că i-ar fi amenințat pe toți cu concedierea.

APPLE FĂRĂ STEVE JOBS

În mod clar, Cook deține capacitatea operațională de a conduce o corporație mare ca Apple, cu un portofoliu de produse diverse și pare să aibă și abilitățile de leadership necesare pentru a-i dirija echipa de executivi.

Mulți se întreabă însă dacă are și creativitatea sau viziunea necesară pentru a *călăuzi* compania. Are instinctul pentru design al lui Jobs sau geniul acestuia pentru dezvoltarea de produse revoluționare? Ce se poate spune despre instinctul infailibil al lui Jobs pentru marketing? Cu certitudine, au remarcat observatorii, toate aceste calități ar fi necesare pentru continuarea succesului companiei.

Totuși, la întrebarea dacă Apple poate supraviețui fără Jobs, se răspunsese, parțial, anterior.

În anul 1985, Jobs a fost silit să părăsească Apple după ce pierduse în consiliul de administrație o bătălie cu John Sculley pentru controlul companiei. După plecarea lui Jobs, Sculley a condus Apple timp de zece ani, făcând din ea o companie foarte mare și puternică. Sub conducerea sa, Apple a devenit unul dintre cei mari și mai de succes producători de PC-uri din lume. Veniturile i s-au înzecit, de la 1 miliard de dolari pe an, la 10 miliarde de dolari.

Da, ulterior totul s-a prăbușit la mijlocul anilor ’90. Sculley a plecat în 1993, după câteva trimestre de performanțe slabe, iar Apple a avut greutăți în a-l înlocui. După Sculley, au

urmat o serie de CEO ineficienți. Linia de produse a companiei s-a lăbărțat și a devenit confuză, iar concurența nemiloasă a lui Microsoft aproape că a lichidat-o. Apple ar fi putut sfârși în faliment, dacă Jobs nu s-ar fi întors pentru a o salva… și a o conduce în cele din urmă spre un succes mult mai mare.

Industria calculatoarelor ar putea arăta cu totul diferit în prezent, dacă Jobs ar fi rămas la Apple în 1985, dar istoria ne arată că Apple a supraviețuit un deceniu fără Jobs și probabil că o va face din nou, cel puțin pentru o vreme.

„RUTINIZAREA" CHARISMEI

Diferența cea mai importantă, de data aceasta, constă în faptul că Jobs și-a transformat trăsăturile propriei personalități în metodele de funcționare ale companiei. Procesul acesta este cunoscut drept „rutinizarea charismei", o sintagmă inventată de sociologul german Max Weber într-un studiu clasic asupra sociologiei religiei.

Weber a fost interesat de soarta mișcărilor religioase după moartea întemeietorilor lor charismatici. Majoritatea religiilor pornesc cu lideri profetici, ca Iisus Hristos, Mohamed sau Buddha, care atrag discipoli prin personalitățile lor magnetice și, adesea, prin mesajele anti-tradiționale. Dar, pentru ca mișcarea să supraviețuiască după moartea acelor lideri, charisma și mesajul lor trebuie „rutinizate". Învățăturile și metodele lor trebuie instituționalizate, devenind fundamentul unor noi tradiții.

În lumea afacerilor, rutinizarea charismei înseamnă procesul de preschimbare a trăsăturilor de personalitate ale unui lider charismatic într-o metodă de business. Un studiu frecvent citat, aparținând experților în management Janice M. Beyer și Larry D. Browning, s-a focalizat asupra lui Sematech, un consorțiu de semiconductori cu sediul în Austin, statul Texas.

Înființată la mijlocul anilor '80, Sematech a fost o organizație formată din 14 producători de cipuri din SUA, care s-au alăturat pentru a ajuta industria americană a calculatoarelor

să-i ajungă din urmă pe japonezi. Era condusă de Bob Noyce, o legendă în Silicon Valley, care ajutase la inventarea circuitului integrat și coparticipase la înființarea gigantului Intel. Sematech avea o cultură care se distingea printr-un grad excepțional de colaborare, o trăsătură greu de susținut printre atâția rivali în domeniul foarte competitiv al cipurilor. Potrivit lui Beyer și Browning, cultura de colaborare era consecința directă a unui leadership excepțional al lui Noyce[2].

Este de notat că etosul acesta a supraviețuit cu bine decesului prematur al lui Noyce în urma unui infarct suferit în anul 1990, deoarece se înrădăcinase în cultura organizației. Beyer și Browning au concluzionat că, dacă trăsăturile unui lider devin rutină, ele supraviețuiesc ca tradiție a companiei. Devin atât de adânc întipărite, încât caracterizează felul în care compania își desfășoară activitatea. Practicile democratice și de colaborare au supraviețuit decesului lui Noyce și continuă să dăinuie.

Alt exemplu studiat de experți a fost Alcoholics Anonymous, al cărei fondator charismatic, Bill Wilson, și-a codificat experiența personală de depășire a dependenței în *Twelve Steps and Twelve Traditions*, care dăinuie sub forma faimosului program de dezalcoolizare în 12 pași. IBM și Wal-Mart sunt de asemenea frecvent citate ca exemple de companii care au „rutinizat" cu succes modul de acțiune al liderilor lor charismatici.

La Microsoft, președintele Steve Ballmer a studiat scrierile lui Max Weber înainte de a prelua frâiele de la fondatorul Bill Gates. „Am scos cărțile și le-am frecat nițel", a spus el. „Și se pot vedea o mulțime de companii mari care au izbutit să se «rutinizeze» după lideri charismatici… Poți realiza lucruri extraordinare după plecarea unor lideri extraordinari, dar trebuie să gândești bine și să fii clar."[3]

La Apple, trăsăturile caracteristice ale lui Jobs – obsesia, concentrarea și pasiunea pentru inovație – fuseseră transformate în procese distincte, care vor permite companiei să realizeze o serie constantă de produse de succes, cu sau fără el.

Perfecționismul lui Jobs și atenția acordată detaliilor, de exemplu, au fost „rutinizate" în cultura de prototipuri a companiei. Jobs obișnuia cândva să arunce în oameni cu realizările lor sub-standard și să le numească „rahaturi", până când aceștia le realizau perfect, pentru ca actualmente personalul lui Apple să creeze și să testeze produse noi, iar și iar, până ating standardele cele mai înalte. Pe scurt, urmărind neîncetat perfecțiunea, acesta a devenit procesul utilizat în toată compania, care va continua să existe, indiferent de persoana aflată la conducere.

Cultura construirii de prototipuri poate ajuta de asemenea Apple să asigure continuarea incredibilei abilități a lui Jobs pentru inovare. Produse ca iPhone nu s-au ivit pe deplin formate din imaginația lui Jobs, ci au fost „descoperite" prin crearea a sute de prototipuri. Cele mai multe produse majore ale companiei au fost pornite de la zero, când inginerii s-au trezit la capătul unei poteci false. Construirea prototipurilor s-a transformat într-o metodă de încurajare a inovației și, în același timp, în control al calității.

Iar acesta este un sistem care nu se bazează exclusiv pe Jobs. Desigur, el contribuie prin inputul său, dar același lucru este valabil pentru inginerii, designerii și programatorii săi – și este posibil să ne imaginăm o funcționare perfectă a procesului și în absența sa.

„Spiritul lui Steve Jobs a fost instituționalizat", a scris AppleInsider, citând o informare pentru investitori realizată de analistul Shaw Wu, de la Kaufman Bros. Potrivit lui Wu, spiritul și energia lui Jobs au fost instilate în mii de angajați Apple, mai cu seamă în echipa executivilor. „Apreciem că Apple are în prezent numeroși oameni talentați, iar cultura inovației și implementării – «spiritul» său – a fost mai mult sau mai puțin instituționalizată", scria acesta.

Analistul Gene Munster de la Piper Jaffray a făcut aceeași observație despre echipa executivilor Apple. „În timp ce Jobs este *chipul* de neînlocuit al lui Apple", scria el într-o informare pentru investitori, inovațiile rezultă din toată compania, mai

ales din partea echipei executivilor. „Această echipă de management, alături de Steve Jobs, a fost responsabilă pentru inovațiile de produse Apple."

COOK: „MENIREA NOASTRĂ ESTE DE A REALIZA PRODUSE MĂREȚE"

În luna ianuarie 2009, în decursul unei teleconferințe cu analiștii de la Wall Street, Tim Cook a făcut o declarație fascinantă despre gândirea Apple:

„Echipa de executivi Apple are o anvergură și un statut extraordinar, iar membrii ei conduc peste 35.000 de angajați pe care i-aș denumi, pe toți, „ai naibii de isteți". Și asta este valabil pentru toate departamentele companiei, de la inginerie la marketing, la operațiuni, la vânzări și toate celelalte. Iar valorile companiei noastre au rădăcini foarte adânci.

Noi credem că menirea noastră pe acest pământ este de a realiza produse mărețe și că menirea aceasta nu se schimbă. Suntem focalizați în mod constant asupra inovării. Credem în simplitate, nu în complexitate. Credem că trebuie să deținem și să controlăm tehnologiile primare aflate în spatele produselor pe care le realizăm și să participăm numai pe piețele pe care putem aduce o contribuție importantă.

Noi credem în a spune „nu" la mii de proiecte, pentru a ne putea concentra cu adevărat asupra puținelor proiecte realmente importante și semnificative pentru noi. Credem în colaborare strânsă și în polenizarea încrucișată a grupurilor noastre, care ne îngăduie să inovăm într-un fel în care alții n-o pot face.

Și, cu toată sinceritatea, nu acceptăm mai puțin decât excelența în toate grupurile din companie și avem onestitatea de a recunoaște când greșim și curajul de a întreprinde schimbări. Și mai cred că, indiferent de funcția pe care o ocupă unul sau altul, valorile acelea sunt atât de integrate în companie, încât Apple va triumfa în continuare."

A fost una dintre primele declarații publice detaliate pe care Cook a făcut-o despre Apple și a oferit unele aspecte esențiale ale gândirii sale. Declarația a arătat clar că este un conducător. Anterior, păruse a fi „tipul șters de la operațiuni", lipsit de stil pentru discursuri inspiratoare. Aceasta însă este o descriere elocventă a mecanismelor de funcționare ale lui Apple. Bineînțeles, compania îmbrățișase de mulți ani unele dintre ideile acestea, dar este evident că Cook a reflectat asupra culturii Apple și a dezvoltat o gândire clară și bine articulată pentru conducerea companiei.

Cel mai remarcabil este faptul că sună foarte similar cu rutinizarea charismei lui Jobs. Cook pare să descrie trăsăturile de personalitate ale lui Jobs, modul său de operare, traduse în diverse idei de business:

> „Menirea noastră pe acest pământ este de a realiza produse mărețe."

Aceasta este chintesența lui Jobs, „omul produselor". Cândva, Jobs a spus: „Chiar și într-o companie IT, ai nevoie de o cultură orientată, mai ales, spre produs. Multe companii au o sumedenie de ingineri excelenți și oameni inteligenți. Dar, în cele din urmă, trebuie să existe un soi de forță gravitațională care să coaguleze totul."

> „Suntem focalizați în mod constant asupra inovării."

Aceasta exemplifică pasiunea lui Jobs pentru concentrarea asupra schimbărilor revoluționare, fiindcă ele vor lăsa o urmă care să dăinuie în societate. „Am fost mereu atras de schimbările revoluționare", spune Jobs. „Nu știu care este motivul, poate pentru că sunt mai dificile."

„Credem în simplitate, nu în complexitate."

Acesta este vechiul obiectiv al lui Jobs de a democratiza tehnologia, de a o face accesibilă cât mai multor oameni. Desigur, simplificarea tehnologiei este înscrisă apăsat în ADN-ul lui Apple.

„Credem că trebuie să deținem și să controlăm tehnologiile primare aflate în spatele produselor pe care le realizăm."

Credința continuă a lui Jobs că Apple trebuie să controleze „întregul material" asigură nu numai integrarea perfectă, fiabilitatea și ușurința utilizării, ci și răspunsul la momentul oportun față de schimbările din industria IT care se mișcă rapid.

„Noi credem în a spune «nu» la mii de proiecte, pentru a ne putea concentra cu adevărat asupra puținelor proiecte realmente importante și semnificative pentru noi."

Disciplina și focalizarea lui Jobs nu numai că au salvat Apple în anul 1996, prin renunțarea la zeci de idei neprofitabile care o trăgeau în jos, ci a asigurat – în același timp – concentrarea energiei companiei asupra produselor și proiectelor cu cel mai mare impact.

„Credem în colaborarea strânsă și în polenizarea încrucișată a grupurilor noastre."

Este o descriere a felului în care funcționează echipa de elită a lui Jobs. Membrii grupului eclectic, aleși din discipline diferite, se alimentează reciproc cu idei și cu inspirație. Rotița de navigare emblematică a iPod-ului, de exemplu, a fost sugerată de Phil Schiller, șeful marketingului – nu de grupul de design.

„Și, cu toată sinceritatea, nu acceptăm mai puțin decât excelența în toate grupurile din companie."

Acesta este din nou perfecționismul lui Jobs, care a contribuit atât de mult la succesul companiei. Grație refuzului de a se mulțumi cu mediocritatea, Apple a inovat și a avut succes în aproape toate domeniile în care a activat.

Cook concluzionează cu punctul care poate fi cel mai important dintre toate: valorile și spiritul lui Jobs sunt în prezent atât de adânc înrădăcinate în cultura companiei, încât Apple funcționează indiferent de persoana care ocupă o poziție anume:

„Și mai cred că, indiferent de funcția pe care o ocupă unul sau altul, valorile acelea sunt atât de integrate în companie, încât Apple va triumfa în continuare."

SUCCESIUNEA LA APPLE

Totuși, presupunerea că Apple va prospera indiferent de persoana care ocupă o poziție anume nu oferă răspuns la toate întrebările. Chiar dacă Cook se referea probabil la Jobs în declarația aceea și încerca să asigure Wall Street de planurile de succesiune ale companiei, Apple nu va mai fi niciodată la fel fără fondatorul ei.

Înlocuirea lui Jobs ar fi ca și cum s-ar încerca înlocuirea lui Mick Jagger. Așa ceva nu se poate! Rolling Stones fără Jagger n-ar mai fi Rolling Stones. Cook este primul care să recunoască faptul că același lucru este valabil și pentru Apple. „Cum să-l înlocuim pe Steve?", a spus el cândva. „Nu! El este de neînlocuit și oamenii trebuie să accepte asta."[4]

Ballmer de la Microsoft a spus odată același lucru despre șeful său: „Nu-l poți înlocui pe Bill Gates. Poți să conduci o companie mare, însă nu te gândi că vei putea înlocui pe cineva care a întemeiat-o… Nu poți să gândești în felul acela; este o direcție greșită."

Același lucru este valabil și pentru Apple. Pe bună dreptate, mulți sunt îngrijorați că genul de leadership charismatic al lui Jobs nu va putea fi înlocuit niciodată. Poate că succesorul său va menține lumina aprinsă, dar ei se tem că scânteia va fi pierdută. Sculley a izbutit să crească Apple timp de câțiva ani, însă, fără o viziune unificatoare, compania a devenit în cele din urmă fracturată, nedisciplinată și, finalmente, s-a apropiat periculos de mult de faliment.

Sculley a fost exemplul tipic pentru ceea ce se întâmplă în multe companii când lideri charismatici sunt înlocuiți de lideri mai tradiționali, chiar dacă gândirea fondatorului a fost rutinizată cu succes. Liderii tradiționali de business se concentrează asupra elementelor de bază, de exemplu marketingul sau extinderea brandurilor existente. Sculley a fost un lider tradițional. El a ridicat Apple, rămânând pe linie, făcând aceleași lucruri la scară mai mare. El s-a concentrat asupra operațiunilor, nu asupra inovațiilor. Apple a crescut pentru că întregul domeniu al PC-urilor creștea rapid la vremea aceea. Sculley a oprit compania să cadă de pe creasta unui val gigantic.

Unii observatori sunt îngrijorați că Cook și alți posibili succesori pot proceda la fel ca Sculley. Fiind expert în operațiuni, Cook poate menține mulți ani compania pe linia de plutire – ba chiar s-o și crească – , dar ce se va întâmpla cu inovațiile lui Apple? Oare geniul pentru invenție va fi pierdut?

Poate că la cârma companiei ar trebui să vină, de fapt, un inventator foarte creativ – cineva ca Dean Kamen, inventatorul lui Segway? Însă înlocuirea lui Jobs cu un CEO foarte creativ poate fi chiar mai periculoasă. Este lesne de imaginat un CEO excentric care *crede* că el este Steve Jobs, dar care inventează produse prost concepute, pe care nu le vrea nimeni… așa cum este Segway.

Este clar că la Apple există numeroși oameni talentați, dar fără un conducător puternic, va sucomba oare în fața conformismului care nu pune întrebări? Fără un individ puternic care să determine stilul și bunul gust, ca Jobs, va cădea oare Apple la nivelul deciziilor luate în colectiv, ca atâtea alte companii?

Rămâne de văzut dacă se va întâmpla sau nu așa, dar dovada cea mai bună că Apple se va descurca bine și fără Jobs o reprezintă cealaltă companie a acestuia, Pixar (deținută în prezent de Disney).

Apple și Pixar se bazează pe același proces creativ de tipul „generare și testare", care permite descoperirea produselor în timpul realizării prototipurilor.

Jobs n-a condus niciodată Pixar la fel cum conduce Apple; acolo, el a fost în mare măsură proprietarul absent. Însă Pixar a produs o suită de succese la box-office și a făcut-o fără ca Jobs să supervizeze procesul.

Este totuși absurd să presupunem că succesorul lui Jobs va face aceleași lucruri ca el. Succesorul său va proceda diferit. Succesiunea în Apple va fi dureroasă, cu certitudine, și probabil că nu vor lipsi pașii greșiți, dar Jonathan Ive, al cărui talent este indiscutabil, va purta torța designului industrial al companiei, Phil Schiller se va asigura de excelența în marketing, iar Cook va fi șeful cel mare, care va avea grijă ca mașinăria bine unsă a lui Apple să meargă ceas. Așa cum am văzut, unul dintre marile talente ale lui Jobs este sesizarea talentelor din alții. El a avut întotdeauna abilitatea de a recruta oameni excelenți, și a alcătuit o echipă excelentă la Apple.

„Ar fi incredibil de naiv să ne uităm la Apple și să considerăm că funcționează doar mulțumită lui Steve Jobs", a spus Jason Snell, editor al *Macworld*. „Așa ceva este un basm de proporții incredibile. Compania funcționează atât de bine fiindcă are un grup de oameni care au arătat că știu cum să aibă succes în mod consecvent."

Dacă o altă persoană va conduce Apple, acest lucru poate avea multe părți pozitive. Jobs a adus cu sine o oarecare rigiditate și multă asprime. Fără predilecția lui către secretomanie și control total, compania ar putea fi mai relaxată, mai deschisă. Ar putea să comunice mai bine cu clienții și cu presa.

După Jobs, Apple nu va mai fi niciodată la fel și s-ar putea chiar să treacă prin dificultăți serioase. Doar timpul ne va oferi

un răspuns. Dar este la fel de posibil să fie precum AC/DC cu Bon Scott sau Van Halen cu Sammy Hagar – două formații despre care se poate afirma că și-au atins apogeul după înlocuirea soliștilor vocali.

STEVE JOBS DESPRE MOARTE

Pe când mă documentam pentru cartea aceasta, am citit tot ce am putut găsi despre Jobs, adică aproape toate cărțile și articolele din reviste publicate în ultimele două decenii. Unul dintre aspectele care m-a frapat în materialele acelea a fost menționarea repetată de către Jobs a faptului că moartea este forța motrice a vieții sale.

În numeroase rânduri, el spune că a fost îndemnat să lase o urmă înainte de a muri. Tema era atât de recurentă, încât mă gândisem să-i dedic un capitol întreg al cărții de față. Obsesia față de moarte a lui Jobs rivalizează cu cea a poetei americane Emily Dickinson.

Chiar și pe când avea numai douăzeci de ani, Jobs era obsedat de sfârșitul vieții sale. Îi spusese lui Sculley că era convins că va avea o viață foarte scurtă și că trebuia neapărat să lase o urmă în societate înainte de a muri. Potrivit autobiografiei sale, Sculley bănuise că acela ar fi fost motivul ambiției și energiei sale. Desigur, Jobs a trăit mult mai mult decât estimase inițial.

În anul 2005, Jobs a ținut un discurs la Stanford cu ocazia înmânării diplomelor absolvenților. O parte considerabilă din discursul lui s-a referit la moarte și la faptul că aceasta poate fi invenția cea mai importantă a vieții. Jobs le-a spus tinerilor[5]:

Conștientizarea faptului că voi muri în curând este cel mai important instrument pe care l-am întâlnit vreodată, cel care m-a ajutat să fac alegerile majore în viață. Pentru că aproape totul – așteptările, mândria, teama de stânjeneală sau eșec – dispare pur și simplu în fața morții, lăsând doar ceea ce-i cu adevărat important.

Și a continuat:

> Conștientizarea faptului că vei muri este modul cel mai bun pe care-l cunosc pentru a evita capcana de a gândi că ai ceva de pierdut. Ești deja lipsit de toate. Nu există niciun motiv pentru care să nu-ți urmezi chemarea inimii.

Jobs le-a spus absolvenților de la Stanford că fusese diagnosticat cu cancer și că posibilitatea morții încetase să fie un simplu concept intelectual util. Apoi a adăugat:

> Nimeni nu vrea să moară. Până și cei care doresc să ajungă în ceruri nu vor să moară pentru a ajunge acolo. În același timp însă, moartea este destinația pe care o împărtășim toți. Nimeni nu i-a scăpat niciodată. Și așa trebuie să stea lucrurile, deoarece Moartea este probabil cea mai bună invenție a Vieții. Este agentul schimbării pentru Viață. Moartea îndepărtează vechiul pentru a face loc noului.
>
> În acest moment, noul sunteți voi, dar într-o bună zi, nu departe de prezentul acesta, veți deveni treptat vechiul și veți fi îndepărtați. Îmi pare rău că sună atât de dramatic, dar este purul adevăr.
>
> Timpul vă este limitat, așa încât nu-l irosiți trăind viața altcuiva. Nu vă împotmoliți în dogme – adică în a trăi cu rezultatele gândirii altora. Nu lăsați ca vacarmul opiniilor altora să vă înece glasul interior. Și, cel mai important, aveți curajul de a vă urma chemarea inimii și intuiția. Ele știu deja, oarecum, ce doriți să deveniți cu adevărat . Orice altceva este secundar.

* * *

Cert, Apple fără Jobs nu va mai fi niciodată la fel. Dar, în timpul concediului medical al lui Jobs – și în toiul celei mai severe crize economice din istoria recentă – , compania a reușit să atingă venituri record și o creștere de aproape 10% a vânzărilor de Mac.

Cu sau fără Jobs, Apple pare imună la recesiune.

Nemulțumirea veche a criticilor că produsele Apple au prețuri exagerat de mari este în mod clar nefondată. Succesul companiei – indiferent dacă suntem sau nu în recesiune – dovedește existența unei piețe mari și aflate în creștere pentru produse de calitate foarte bună, cu prețuri pe măsură. Dacă înlocuitorul lui Jobs va continua cu gândirea aceasta, iar Cook a declarat în mod explicit că o va face, compania va prospera.

Cu siguranță, Apple nu are nevoie de un lider care să dorească să fie noul Steve. Cineva care ar încerca să calce în picioare talentul, creierele și experiența pe care Jobs le-a clădit la Apple în ultimii zece ani ar fi un dezastru.

Se pare însă că un lider discret, așa cum este Cook, nu va proceda așa. Poate că nu va susține discursuri esențiale scânteietoare, dar, în mod competent și nebătător la ochi, va permite inginerilor, programatorilor și designerilor excepționali din companie să continue să conducă industria calculatoarelor cu produse inovatoare. Iar acesta este un viitor la care se pot aștepta toți.

MULȚUMIRI

Multe mulțumiri pentru ajutorul și pentru sprijinul acordat de cei care și-au pus la dispoziție timpul pentru interviuri, au împărtășit din experiența și din amintirile lor, au oferit încurajări. Lista îi include, printre alții, pe: Gordon Bell, Warren Berger, Robert Brunner, Vinnie Chieco, Traci Dauphin, Seth Godin, Evan Hansen, Nobuyuki Hayashi, Peter Hoddie, Guy Kawasaki, John Maeda, Bill Moggridge, Geoffrey Moore, Pete Mortensen, Don Norman, Jim Oliver, Cordell Ratzlaff, Jon Rubinstein, Adrienne Schultz, John Sculley, Dag Spicer, Patrick Whitney și alte surse care au cerut să nu fie nominalizate.

Mulțumiri speciale lui Ted Weinstein, care m-a impulsionat să scriu cartea și mi-a oferit încurajări constante.

NOTE

Introducere

1. Alan Deutschman, *The Second Coming of Steve Jobs* (Ed. Broadway, New York, 2001), pp. 59, 197, 239, 243, 254, 294-95; William L. Simon și Jeffrey S. Young, *iCon: Steve Jobs, The Greatest Second Act in the History of Business* (Ed. John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, 2005), pp. 212, 213, 254.
2. „Steve's Job: Restart Apple" de Cathy Booth, *Time*, 18 august 1997. (http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,986849,00.html)
3. „Oh, Yeah, He Also Sells Computers" de John Markoff, *New York Times,* 25 aprilie 2004.
4. Mesaj e-mail privat de la Gordon Bell, noiembrie 2007.
5. Smithsonian Institution Oral and Video Histories: „Steve Jobs" de David Morrow, 20 aprilie 1995. (http://americanhistory.si.edu/collections/comphist/sj1.html)
6. „Google's Chief Looks Ahead" de Jeremy Caplan, *Time,* 2 octombrie 2006. (http://www.time.com/time/business/article/0,8599,1541446,00.html)
7. „How Big Can Apple Get?" de Brent Schlender, *Fortune,* 21 februarie 2005.
8. Discurs ținut de Steve Jobs la Stanford University, 12 iunie 2005. (http://news-service.stanford.edu/news/2005/june15/jobs-061505.html)
9. Guy Kawasaki, interviu personal, octombrie 2006.
10. Gil Amelio cu William L. Simon, *On the Firing Line: My 500 Days at Apple* (Ed. Harper Business, New York, 1999), prefață, p. x.

Capitolul 1: Concentrare

1. „Steve Jobs' Magic Kingdom. How Apple's demanding visionary will shake up Disney and the world of entertainment" de Peter Burrows și Ronald Grover, cu Heather Green în New York, *Business Week,* 6 februarie 2006. (http://www.businessweek.com/magazine/content/06_06/b397000.htm)

2. „IBM had a 10.8 percent market share; Apple 9.4 percent; and Compaq Computer 8.1 percent, according to market research firm IDC", *New York Times,* 26 ianuarie 1995, Vol. 144, No. 49953.
3. „Apple's Executive Mac Math: The Greater the Lows, the Greater the Salary" de Denise Carreso, *New York Times,* 14 iulie 1997.
4. Amelio cu Simon, *On the Firing Line,* p. 192.
5. Ibid., p. 193.
6. Ibid., p. 199.
7. „Steve's Job: Restart Apple".
8. În primul trimestru al anului 1996, Apple a înregistrat o pierdere de 740 milioane de dolari.
9. Amelio cu Simon, *On the Firing Line,* p. 200.
10. Ibid., p. 198.
11 Apple's Worldwide Developers Conference, 11 mai 1998.
12. Don Norman, interviu personal, octombrie 2006.
13. Deutschman, *The Second Coming of Steve Jobs,* p. 256.
14. Jim Oliver, interviu personal, octombrie 2006.
15. Oliver a declarat că, ulterior, a fost uimit că veniturile lui Apple scăzuseră într-adevăr la aproximativ 5,4 miliarde de dolari.
16. „Steve's Job: Restart Apple".
17. Ibid.
18. Ibid.
19. „Steve Jobs' Magic Kingdom".
20. IDC, Top 5 Vendors, United States PC Shipments, Third Quarter 2007 (http://www.idc.com/getdoc.jsp;jsessionid=Z53BVCY1DTPR2CQJAFICFGAKBEAUMIWD?containerId=prUS20914007)
21. „Steve Jobs' Magic Kingdom".
22. „The Three Faces of Steve. In this exclusive, personal conversation, Apple's CEO reflects on the turnaround, and on how a wunderkind became an old pro" de Brent Schlender și Steve Jobs, *Fortune,* 9 noiembrie 1998. (http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1998/11/09/250880/index.htm)
23. „Steve's Job: Restart Apple".
24. Jim Oliver, interviu personal, octombrie 2006.
25. Seybold San Francisco/Publishing '98, Web Publishing Conference, discurs special: Steve Jobs, 31 august 1998.
26. „Steve Jobs on Apple's Resurgence: «Not a One-Man Show»" de Andy Reinhart, *Business Week Online,* 12 mai 1998. (http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/may1998/nf80512d.htm)

27. „Gates Takes a Swipe at iMac", CNET News.com, 26 iulie 1999. (http://www.news.com/Gates-takes-a-swipe-at-iMac/2100-1001_3-229037.html)
28. „Thinking Too Different" de Hiawatha Bray, *Boston Globe,* 14 mai 1998.
29. „Stringer: Content Drives Digitization" de Georg Szalai, *The Hollywood Reporter,* 9 noiembrie 2007. (http://www.hollywoodreporter.com/hr/content_display/business/news/e3idd293825dd51c45cff4f1036c8398coe)
30. „The Music Man: Apple CEO Steve Jobs Talks About the Success of iTunes, Mac's Future, Movie Piracy" de Walter S. Mossberg, *Wall Street Journal,* 14 iunie 2004. (http://online.wsj.com/article_email/SB108716565680435835-IRjfYNolaV3nZyqaHmHcKmGm4.html)
31. Ibid.
32. „Steve Jobs at 44" de Michael Krantz și Steve Jobs, *Time,* 10 octombrie 1999.

Capitolul 2: Despotism

1. Cordell Ratzlaff, interviu personal, septembrie 2006.
2. Peter Hoddie, interviu personal, septembrie 2006.
3. „Steve Jobs: The Rolling Stone Interview. He changed the computer industry. Now he's after the music business" de Jeff Goodell, postat pe 3 decembrie 2003.
(http://www.rollingstone.com/news/story/5939600/steve_jobs_the_rolling_stone_interview)
4. „The Guts of a New Machine" de Rob Walker, *New York Times Magazine,* 30 noiembrie 2003. (http:/www.nytimes.com/2003/11/30/magazine/30IPOD.html)
5. Ibid.
6. John Sculley, interviu personal, decembrie 2007.
7. Ibid.
8. Patrick Whitney, interviu personal, octombrie 2006.
9. „Steve Jobs on Apple's Resurgence".
10. Dag Spicer, interviu personal, octombrie 2006.
11. Guy Kawasaki, interviu personal, octombrie 2006.

Capitolul 3: Perfecţionism

1. „Steve's Two Jobs" de Michael Krantz, *Time,* 10 octombrie 1999. (http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,32209-2,00.html)

2. Paul Kunkel și Rick English, *Apple Design: The Work of the Apple Industrial Design Group* (Ed. Watson-Guptill Publications, New York, 1997), p. 22.
3. Ibid., p. 13.
4. Ibid.
5. Ibid., p. 15.
6. Ibid., pp. 28-37
7. Ibid., p. 26.
8. Andy Hertzfeld, *Revolution in the Valley* (Ed. O'Reilly Media, Sebastapol, California, 2004), p. 30.
9. „Signing Parry", Andy Herrzfeld, Folklore.org. (http://www.folklore.org/StoryView.py?project=Macintosh&story=Signing_Party.txt&showcomments=1)
10. Citat în Steven Levy, *Insanely Great: The Life and Times of Macintosh, the Computer That Changed Everything* (Ed. Penguin, New York, 1994), p. 186.
11. „Why We Buy: Interview with Jonathan Ive" de Charles Fishman, *Fast Company,* octombrie 1999, p. 282. (http://www.fastcompany.com/magazine/29/buy.html)
12. Ibid.
13. „PC Board Esthetics" de Andy Hertzfeld, Folklore.org (http://www.folklore.org/StoryView.py?project=Macintosh&story=PC_Board_Esthetics.txt)
14. John Sculley, *Odyssey: Pepsi to Apple: The Journey of a Marketing Impresario* (Ed. HarperCollins, New York, 1987), p. 154.
15. John Sculley, interviu personal, decembrie 2007.
16. „The Guru: Steve Jobs" de Charles Arthur, *The Independent* (Londra, Marea Britanie), 29 octombrie 2005.
17. „The Wired Interview: Steve Jobs: The Next Insanely Great Thing" de Gary Wolf, *Wired,* nr. 4.02, februarie 1996.
18. „The Observer Profile: Father of Invention" de John Arlidge, *The Observer* (Marea Britanie), 21 decembrie 2003.
19. Ibid.
20. Interviu Design Museum, 29 martie 2007. (http://www.designmuseum.org/design/jonathan-ive)
21. Ibid.
22. „An Evening into Former Apple Industrial Designers", conferință publică, 4 iunie 2007, Computer History Museum, Mountain View, California.
23. Ibid.

24. „Radical Craft: The Second Art Center Design Conference" de Janet Abrams, Core77 website, mai 2007. (http://www.core77.com/reactor/04.06_artcenter.asp)
25. „The Observer Profile".
26. „Radical Craft".
27. Interviu cu Jonathan Ive, de Marcus Fairs, iconeye, icon004, iulie/august 2003. (http://www.iconeye.com/articles/20070321_31)
28. „How Apple Does It" de Lev Grossman, *Time,* 16 octombrie 2005. (http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1118384,00.html)
29. Interviu cu Jonathan Ive, de Marcus Fairs.
30. „Radical Craft".
31. Interviu cu Jonathan Ive, de Marcus Fairs.
32. Ibid.
33. „Radical Craft".
34. Interviu Design Museum.

Capitolul 4: Elitism

1. Smithsonian Institution Oral and Video Histories: „Steve Jobs".
2. „If He's So Smart… Steve Jobs, Apple, and the Limits of Innovation" de Carleen Hawn, *Fast Company,* numărul 78, ianuarie 2004, p. 68.
3. Smithsonian Institution Oral and Video Histories: „Steve Jobs".
4. Brent Schlender, *Cases in Organizational Behavior* (Ed. Sage Publications, Thousand Oaks, California, 2004), p. 206.
5. „How Pixar Adds a New School of Thought to Disney" de William C. Taylor și Polly LaBarre, *New York Times,* 29 ianuarie 2006.
6. Ibid.
7. Smithsonian Institution Oral and Video Histories: „Steve Jobs".
8. „Joining the Mac Group" de Bruce Horn, Folklore.org. (http:/folklore.org/StoryView.py?project=Macintosh&story=Joining_the_Mac_Group.txt)
9. Eseu de Steve Jobs în primul număr al *Macworld* în 1984, p. 135. (http://www.macworld.com/2004/02/features/themacturns20jobs/)
10. *Rolling Stone*, 4 aprilie 1996.
11. Smithsonian Institution Oral and Video Histories: „Steve Jobs".
12. Sculley, *Odyssey*, p. 87.
13. Geoffrey Moore, interviu personal, octombrie 2006.
14. „Dieter Rams", revista *Icon*, februarie 2004.
15. Peter Hoddie, interviu personal, septembrie 2006.

16. „10 Years After «1984»" de Bradley *Johnson, Advertising Age*, 10 ianuarie 1994, pp. 1, 12-14.
17. „Apple Endorses Some Achievers Who «Think Different»" de Stuart Elliott, *New York Times*, 3 august 1998.
18. „Here's to the Crazy Ones: The Crafting of «Think Different»" de Lee Clow and the Team la TBWA\Chiat\Day. (http://www.electric-escape.net/node/565)
19. Sculley, *Odyssey*, p. 108.
20. Ibid., p. 247.
21. Ibid., p. 191.
22. Ibid., p. 29.
23. Ibid.
24. „Apple Buffs Marketing Savvy to a High Shine" de Jefferson Graham, *USA Today*, 8 martie 2007. (http://www.usatoday.com/tech/techinvestor/industry/2007-03-08-apple-marketing_N.htm)
25. Warren Berger, interviu personal, octombrie 2006.
26. Seth Godin, interviu personal, octombrie 2006.
27. „I Hate Macs" de Charlie Booker, *The Guardian*, 5 februarie 2007. (http://www.guardian.co.uk/commentisfree/story/0,2006031,00.html)
28. „Monday Night at the Single's Club? Apple's Real People" de Andrew Orlowski, *The Register*, 17 iunie 2002. (http://www.theregister.co.uk/2002/06/17/monday_night_at_the_singles/)
29. „Apple Endorses Some Achievers Who «Think Different»".
30. Ibid.

Capitolul 5: Pasiune

1. „Steve Jobs: The Rolling Stone Interview".
2. Edward Eigerman, interviu personal, noiembrie 2007.
3. Sculley, *Odyssey*, p. 164.
4. Ibid., p. 165.
5. John Sculley, interviu personal, decembrie 2007.
6. „Triumph of the Nerds: How the Personal Computer Changed the World", emisiune TV de la PBS, găzduită de Robert Cringely, 1996. (http://www.pbs.org/nerds/part3.html)
7. Rama Dev Jager și Rafael Ortiz, *In the Company of Giants: Candid Conversations with the Visionaries of the Digital World* (Ed. Diane Publishing Co., 1997).
8. Upside.com, iulie 1998.

9. „The New, Improved Steve Jobs". Interviu cu Alan Deutschman, de Janelle Brown, Salon, 11 octombrie 2000. (http://dir.salon.com/story/tech/books/2000/10/11/deutschman/indexl.html)
10. „Lessons Learned from Nearly Twenty Years at Apple" de David Sobotta, Applepeels, 27 octombrie 2006. (http://viewfromthemountain.typepad.com/applepeels/2006/10/lessons_learned.html)

Capitolul 6: Spirit inventiv

1. „Apple Puts Power Mac G4 Cube on Ice". (http://www.apple.com/pr/library/2001/joule/03cube.html)
2. Andrew Orlowski în *The Register,* 15 martie 2001. (http://www.theregister.co.uk/2001/03/15/apple_abandons_cube/)
3. „The Guts of a New Machine" de Rob Walker, *New York Times Magazine*, 30 noiembrie 2003. (http://www.nytimes.com/2003/11/30/magazine/30IPOD.html)
4. Sculley, *Odyssey,* p. 285.
5. „The World's 50 Most Innovative Companies". *Business Week.* (http://bwnt.businessweek.com/interactive_reports/most_innovative/index.asp)
6. Jean Louis Gassée, *The Third Apple: Personal Computers and the Cultural Revolution* (Ed. Harcourt Brace Jovanovich, Orlando, Fla, 1985*),* p. 115.
7. „Apple. Yes, Steve, You Fixed It. Congrats! Now What's Act Two?" de Peter Burrows cu Jay Greene în Seattle, *Business Week,* 31 iulie 2000. (http://www.businessweek.com/2000/00_31/b3692001.htm)
8. AMR Research, „The 2007 Supply Chain Top 25", 31 mai 2007. (http://www.amrresearch.com/content/view.asp?pmillid=20450)
9. „Steve Jobs: The Rolling Stone Interview".
10. „The Seed of Apple's Innovation" de Peter Burrows, *Business Week,* 12 octombrie 2004. (http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/oct2004/nf20041012_4018_db083.htm)
11. Ibid.
12. Ibid.
13. „Global Innovation 1000" Booz Allen Hamilton, 17 octombrie 2007. (http://www.boozallen.com.au/media/image/Global_Innovation_1000_17Oct07.pdf)
14. „The Seed of Apple's Innovation".
15. „Steve Jobs: The Rolling Stone Interview".
16. „Steve Jobs at 44".

17. „Triumph of the Nerds".
18. Ibid.
19. „The Wired Interview: Steve Jobs".
20. Smithsonian Institution Oral and Video Histories: „Steve Jobs".
21. Sculley, *Odyssey,* p. 63.
22. John Sculley, interviu personal, decembrie 2007.
23. Sculley, *Odyssey,* p. 156.
24. „Steve Jobs at 44".
25. Jon Rubinstein, interviu personal, octombrie 2006.
26. Interviu personal, octombrie 2006.
27. Jon Rubinstein, interviu personal, octombrie 2006.
28. Ibid.
29. Reportaj despre discursul lui Ron Johnson la conferința Think Equity Partners în San Francisco pe 13 septembrie 2006, de Gary Allen. ifoAppleStore.com. (http://www.ifoapplestore.com/stores/thinkequity_2006_rj.html)
30. Ibid.
31. „Commentary: Sorry, Steve: Here's Why Apple Stores Won't Work" de Cliff Edwards, *Business Week,* 21 mai 2001.
32. „Apple: America's Best Retailer" de Jerry Useem, *Fortune,* 8 martie 2007. (http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2007/03/19/8402321/)
33. „The Stores" de Gary Allen, ifoAppleStore.com, 18 octombrie 2007 (http://www.ifoapplestore.com/the_stores.html)
34. Reportaj despre discursul lui Ron Johnson.
35. Ibid.
36. Ibid.
37. „Apple Has a List of 100 Potential Store Sites" de Gary Allen, ifoAppleStore.com, 27 aprilie 2004. (http://www.ifoapplestore.com/stores/risd_johnson.html)
38. „Apple: America's Best Retailer"
39. „Apple Has a List of 100 Potential Store Sites".
40. Reportaj despre discursul lui Ron Johnson.
41. „Apple Has a List of 100 Potential Store Sites".

Capitolul 7: Studiu de caz

1. Interviu personal, octombrie 2006.
2. „Detailed Analysis–Apple Warns: Inventories Still Growing, Lops 20% off 2001 Revenue Forecast" de Wes George, 6 decembrie 2000. (http://www.macobserver.com/article/2000/12/06.10.shtml)

3. Steven Levy, *The Perfect Thing: How the iPod Shuffles Commerce, Culture, and Coolness* (Ed. Simon & Schuster, New York, 2007), p. 29.
4. „iPod Nation" de Steven Levy, *Newsweek,* 26 iulie 2004. (http://www.newsweek.com/id/54529)
5. Jon Rubinstein, interviu personal, septembrie 2006.
6. „How Big Can Apple Get?"
7. „Apple's 21st-Century Walkman CEO Steve Jobs thinks he has something pretty nifty. And if he's right, he might even spook Sony and Matsushita" de Brent Schlender, *Fortune,* 12 noiembrie 2001. (http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2001/11/12/313342/index.htm)

Capitolul 8: Control total

1. „Steve Jobs, the iPhone and Open Platforms" de Dan Farber, ZDnet.com, 13 ianuarie 2007.
2. „The Guts of a New Machine" de Rob Walker, *New York Times Magazine,* 30 noiembrie 2003. (http:www.nytimes.com/2003/11/30/magazine/30IPOD.html)
3. „If He's So Smart… Steve Jobs, Apple, and the Limits of Innovation" de Carleen Hawn, *Fast Company,* numărul 78, ianuarie 2004, p. 68.
4. „Mea Culpa" de Andy Hertzfeld, Folklore.org. (http://www.folklore.org/StoryView.py?project=Macintosh&story=Mea_Culpa.txt)
5. „The Sansa-Rhapsody Connection" de James Kim, CNet Reviews, 5 octombrie 2006. (http://reviews.cnet.com/4520-6450_7-6648758-1.html)
6. „Apple Computer Is Dead; Long Live Apple" de Steven Levy, *Newsweek,* 10 ianuarie 2007. (http://www.newsweek.com/id/52593)
7. „How Apple Does It".
8. „iPod Chief Not Excited About iTunes Phone" de Ed Oswald, *BetaNews,* 27 septembrie 2005. (http://www.betanews.com/article/iPod_Chief_Not_Excited_About_iTunes_Phone/1127851994?do=reply&reply_to=91676)
9. „Hardware and Software – The Lines Are Blurring" de Walt Mossberg, *All Things Digital,* 30 aprilie 2007. (http://mossblog.allthingsd.com/20070430/hardware-software-success/)
10. „Getting in the game at Microsoft. Robbie Bach's job is to make

software giant's entertainment division profitable" de Dan Fost și Ryan Kim, *San Francisco Chronicle,* 28 mai 2007. (http://www.sfgate.com/cgi-bin/article.cgi?f=/c/a/2oo7/05/28/MICROSOFT.TMP)
11. „Sell digital experiences, not products. Solution boutiques will help consumers buy digital experiences" de Ted Schadler, Forrester Research, 20 decembrie 2005. (http://www.forrester.com/Research/Document/Excerpt/0,7211,38277,00.html)
12. „Steve Jobs at 44".
13. „Hardware and Software".
14. „Steve Jobs at 44".
15. „How Big Can Apple Get?"

Capitolul 9: Bătălia lui Steve Jobs cu cancerul

1. „Meet Tim Cook: The Man in Charge of Apple" de Priya Ganapati, Wired.com., 14 ianuarie 2009. (http://blog.wired.com/gadgets/2009/01/meet-tim-cook-h.html)
2. „Transforming an industry in crisis: Charisma, routinization, and supportive cultural leadership" de Janice M. Beyer și Larry D. Browning, *The Leadership Quarterly*, 1999.
3. Steve Ballmer. Remarci făcute în decursul unui interviu la Stanford University Graduate School of Business, 15 martie 2007. (http://www.microsoft.com/presspass/exec/steve/2007/03-15Stanford.mspx)
4. „The Genius Behind Steve" de Adam Lashinsky, *Fortune,* 10 noiembrie 2008. (http://money.cnn.com/2008/11/09/technology/cook_apple.fortune/index4.htm)
5. Discurs inaugural al lui Steve Jobs la Stanford University, 12 iunie 2005. (http://news-service.stanford.edu/news/2005/june15/jobs-061505.html)

INDEX

60 Minutes, 225

A
Adams, Douglas, 75
Adobe, 26, 52
Advanced Technology Group, 25
Advertising Age, 112
Airport, 156, 169, 175
Alcoholics Anonymous, 243
alegătorii de produse, 106
Alienware, 33, 82
Allen, Gary, 184
Amazon Unbox, 218
Amelio, Gilbert, 16, 19-24, 28, 29, 31
AMR Research, 159
Anderson, Fred, 28, 41, 139
Apple Camp, 188
Apple I, 66-67
Apple II, 12, 67-70, 75, 104, 211
  reclame pentru, 115
  Mac şi, 157
Apple Inc.:
  brandul şi personalitatea, 29-30, 125-130
  căderea, 20-23
  cercetare-dezvoltare la, 165-167
  concedieri la, 35-36
  cultura şi gândirea, 135-137, 245-248
  echipe şi parteneriate la, 96-110
  inovaţii la, 152-192, 245-246, 249
  magazinele retail ale, 96, 110, 124, 158-160, 174, 176-182
  planul de *stock options* la, 137-148
  plecarea lui Jobs din, 12, 23, 143, 241
  procesul Microsoft cu, 28-29
  revenirea lui Jobs la, 13, 23-25, 152, 157, 210, 242
  schimbările lui Jobs la, 28-35
  secretomania la, 122-125, 202, 205, 238
  standardele domeniului şi, 173
  strategia nodului digital, 161-163, 177, 186-187, 191, 193, 194, 203
AppleTV, 39, 156, 175, 224, 230
Arthur, Charles, 149
Asteroid, 122
AT&T, 17, 213, 221
Atari, 11
Atkinson, Bill, 103, 110

B
Bach, Robbie, 226-227
Baig, Edward, 121
Bajarin, Tim, 228
Ballmer, Steve, 165, 243, 248
„balonul internet", 164, 181
Barrett, Craig, 163
Barron's, 234
Bell, Gordon, 10
BeOS, 21
Berger, Warren, 125-127, 129
Beyer, Janice M., 242
Bird, Brad, 100, 102
Bloomberg, 236
Booker, Charlie, 128
Booz Allen Hamilton, 166-167
Boston Globe, 38
Brâncuşi, Constantin, 66
Braun, 108, 172
Bray, Hiawatha, 38
Bricklin, Dan, 69
Browning, Larry D., 242-243
Brunner, Robert, 85, 88
Business 2.0, 186
Business Week, 31, 37, 60, 137, 156, 160, 182

C
calculatoare, 68-69
Catmull, Ed, 100, 105, 110
Chiat, Jay, 110, 112
Chiat/Day, 29, 110-114, 125-126
Chieco, Vinnie, 201, 203-205
Clow, Lee, 110, 112, 113, 126, 129
Compaq, 33, 42, 71, 159, 215, 229, 230, 238
CompUSA, 179
Consumer Electronics Show, 120, 163
Cook, Tim, 14, 37, 41, 105, 159, 237-241, 245-246, 248-250, 253
Cornell Engineering Magazine, 197
Cotton, Katie, 234
Creative, 58, 196

D
Day, Guy, 110
Dell, 33, 41, 42, 71, 77, 107, 157-160, 181, 182, 215, 217, 218, 230
Dell, Michael, 107, 155, 159
den Ouden, Elke, 57, 58
Design Museum, 81, 89, 93
Deutschman, Alan, 146
Digweed, John, 85, 86
Disney, 10, 17, 23, 29, 40, 97, 99, 100-103, 124, 250
Disney, Walt, 108
Docter, Pete, 102
Drexler, Millard „Mickey", 96, 180, 186
driver software, 215
Dylan, Bob, 35, 113, 209

E
eBook, 90
Edison, Thomas, 113, 155
Eigerman, Edward, 136, 140, 145
Electronic Frontier Foundation, 123
Ellison, Larry, 28
Engadget, 140
Entertainment Tonight, 112
Esslinger, Hartmut, 70-72

F
Face, 84
Fadell, Tony, 197, 223
Fairbairn, Douglas, 103
Falcon Northwest, 82
Farber, Dan, 208
Fast Company, 77
Fiorina, Carly, 142
FireWire, 174, 194, 196
Flickr, 222
Foden, Athol, 204-205
Forbes, 122
Ford, Henry, 16, 59, 72, 155, 158
Forrester Research, 227
Fortune, 14, 34, 35, 44, 100, 105, 122, 138, 152, 184, 187, 201, 233
Frankston, Bob, 69
Frog Design, Inc., 71
Fujitsu, 196, 197

G
Gap, The, 178, 189, 182
Garriques, Ron, 107
Gartner Inc., 34
Gassée, Jean Louis, 21, 158
Gates, Bill, 12, 28, 29, 37, 38, 52, 125, 134, 158, 163, 165, 210, 243, 248
Gateway, 33, 181, 183
Genius Bar, 178, 187-189
Glaser, Rob, 212
Godin, Seth, 127
Goldstein, David A., 182
Goodby Silverstein, 126
Gore, Al, 139
Grinyer, Clive, 83

H
Heathkits, 11, 171
Heinen, Nancy, 139
Hertzfeld, Andy, 74, 75, 104, 110, 133, 145, 216
Hewlett, Bill, 69,
Hewlett-Packard, 33, 55, 68-69, 73, 126, 138, 142, 145, 167, 195, 200
Hoddie, Peter, 27, 36, 38, 53-56, 109, 150
Hodgman, John, 127, 128
Horn, Bruce, 103

I
IBM, 20, 30, 70-71, 108, 111, 126, 139, 152, 215, 228-229, 238, 243
iBook, 36, 90, 167, 203
iLife, 52, 220, 224
„I'm a Mac/I'm a PC", campania, 127
iMac, 14, 37, 38, 46, 53, 84, 90-92, 97, 122, 217
  ambalajul, 7, 76-77
  cablul de alimentare, 89
  ecranul, 89-90
  numele, 203
  prezentarea, 63-65
  unități pentru inscripționarea CD-urilor și, 194, 195
  video și, 194
iMovie, 163, 194, 203, 222-224
inovația, 152-192, 245-246, 249
Intel, 39, 173, 217, 229, 239, 243
interfața grafică cu utilizatorul (GUI), 75, 134, 169
iPhone, 8, 9, 13, 18, 39, 40, 42, 52, 91, 95, 108, 120, 140-141, 156, 159, 175, 177, 203, 205, 208-209, 211, 213-214, 220-221, 224, 230, 239, 244

iPod, 9, 13, 33, 40, 52, 54, 56-57, 90-93, 97, 124, 131, 135, 141, 154, 156, 159, 173, 175, 176, 178, 182, 214, 219, 223, 225, 227, 230
  acumulatorul, 93
  dezvoltarea, 193-207
  jackul căştilor, 77
  modernizarea, 219
  numele, 201-205
  reclame pentru, 110, 118, 125
  rotiţa pentru navigare, 200, 247
  Touch, 228
  Windows şi, 9, 173-175
iTunes, 9, 17, 40, 56, 160, 167, 174, 193, 195, 200-201, 210-212, 214, 219-224
Ive, Heather, 83
Ive, Jonathan, 16-17, 36-37, 57-58, 77, 80-94, 96-97, 106, 110, 152, 199, 201, 207, 237, 250

J
Janes, Michael, 239
Jay Z, 126
Jobs, Clara, 10
Jobs, Paul, 10
Jobs, Steve:
  cancerul, 14, 232-253
  pasiunea, 131-151, 243, 246
  silit să plece de la Apple, 12, 23, 143, 241
  revine la Apple, 13, 23-25, 152, 157, 210, 242
  copilăria, 11-12, 171, 210
Johnson, Bradley, 112
Johnson, Ron, 105, 110, 124, 138, 181, 184-191
Joswiak, Greg, 195, 197

K
Kamen, Dean, 249
Kardon, Harman, 93
Kawasaki, Guy, 16, 60-61
Kay, Alan, 110
Kirk, Anu, 219
Kottke, Daniel, 98, 216
Kramer, Roderick, 142-143, 145, 147, 149

L
LaBarre, Polly, 100-102
Land, Edwin, 16, 155-156, 173
Lasseter, John, 17, 97, 100, 102, 105, 110
Leonardo da Vinci, 172
Lewis, Reggie, 143
Lisa, 73
Long, Justin, 127, 128
Loudeye, 224
Lucas, George, 13
Lutz, Bob, 107

M
Mac-uri, 12-13, 156, 174
  Apple II şi, 157
  clone de, 20, 30
  sloturi de extensie şi, 215-216
MacBook, 33, 90-91, 108, 159, 170, 217
Macintosh SE, 71
Macintosh, iniţial, 7, 72-76, 103, 134, 211, 214
  absenţa ventilatorului pentru răcire, 209
  designul, 73-76

echipa pentru, 103-104, 110, 133-135
fixarea prețului, 108
placa de bază, 78
reclama TV pentru, 29, 110
Mac mini, 39, 153, 217
Mac OS, 20, 44-45, 46, 47, 50, 53, 62
Mac OS X, 13, 44, 46, 52, 131, 149, 221
Mac Pro, 81
Macromedia, 52
MacWeek, 124
Macworld, 104, 134, 250
Macworld, conferințe, 53, 115, 118-120, 122, 156, 161, 162, 179, 197, 223, 236
Maffei, Gregory, 29
Mandich, Mitch, 37
Manock, Jerry, 68-70, 72-75
Manovich, David, 28, 105
Mavericks at Work (LaBarre şi Taylor), 100
McKenna, Regis, 115
McNamara, Robert, 142, 145
McNichol, Tom, 121
Memphis, 70
Mercer, Paul, 199
Michelangelo, 172
Microsoft, 15, 17, 20, 132, 157, 158, 165, 209, 212, 214, 229, 230, 242, 243, 248
„I'm a Mac! I'm a PC", campania şi, 127
cercetare-dezvoltare la, 165-167
Internet Explorer, 28
Mac OS X şi, 52
Office, 28, 45, 158, 220, 221
PlaysForSure, 212, 218-220, 225
procesul Apple cu, 28-29
Vista, 120, 165
Windows Media, 212
Windows, 9, 20, 28, 30, 82, 127, 158, 174, 212, 216, 217, 220, 221
Zune, 210, 223, 225, 227, 228, 230
Miramax, 142
Moore, Geoffrey, 106-108
Morita, Akio, 60, 108, 171
Morris, Errol, 128
Mossberg, Walt, 121, 152, 226, 230
Motorola, 20, 30, 107
Munster, Gene, 244
Myhrvold, Nathan, 167

N

Napster, 13, 194, 212
Nelson, Randy S., 101
Netscape, 29
New York Times, 21, 120, 121, 129, 154, 212, 235
Newsweek, 122, 195, 221
Newton, 25, 31, 32, 36, 41, 157
NeXT, 13, 21-26, 28, 36, 44, 45, 54, 98, 105, 136, 153, 172, 196
NeXT Cube, 153
NeXTstep, 45, 46
Nixon, Richard, 142
Nocera, Joe, 235-236
Nokia, 156, 159, 182, 214, 224
Nomad Jukebox, 58, 196
Norman, Don, 25
Noyce, Bob, 243

O

Odyssey (Sculley, autobiografie), 117, 251

Oliver, Jim, 26-28, 31, 35-36, 97
Olivo, Allen, 129
Oppenheimer, Peter, 105, 234
Orlowski, Andrew, 129
Osborne, efectul, 52, 239
Ovitz, Mike, 143-144
Oyama, Terry, 72-75

P
Palm Pilot, 32, 45, 200-201
Papermaster, Mark, 237
Patton, George S., 143
PC-uri, 33, 82, 157, 162, 211-212, 215, 228-229
PDA-uri, 41-42, 157
Pepsi, 97, 115-119, 132
Perot, Ross, 147
Picasso, Pablo, 35, 113, 170, 209
Pixar, 10, 13, 17, 23-24, 34, 40-41, 97, 99-105, 110, 125, 139, 145, 149, 250
  bloggeri la, 124
  Universitatea, 102
Pixo, 199
playere MP3, 9, 57, 58, 131, 163, 168, 187, 194, 200-201, 211, 212, 214
Pogue, David, 121
PortalPlayer, 198
Power Mac G3, 37
Power Mac G4 Cube, 152-154
Power Mac G5, 81, 82
Power Mac, 91
PowerBook, 37, 91
procesul „generare şi testare", 88, 161, 250
produse Apple:
  abordarea sistemică (integrarea verticală) şi, 222-226, 228-229
  campanii de marketing pentru, 119-122, 124
  concentrarea companiei asupra, 163-165
  designul, 53-56, 63,95
  despachetarea, 7, 76-78
  integrarea, 220-222
  linia de, 25, 26-28, 37-40, 242
  magneţi în, 170-171
  materiale şi procese de fabricaţie, 71, 90-94
  prietenoase cu Windows, 173-175
  publicitate, 30, 110-119, 122, 124-130

Q
QuickTime, 27, 36, 54-55, 200, 223

R
Rams, Dieter, 108
Ratzlaff, Cordell, 45-51, 53, 96, 149
RealNetworks, 212, 225
Register, 149, 154
revoluţia muzicii digitale, 194-195
Rice, Garret L., 21
Robbin, Jeff, 195, 200-201
Rolling Stone, 131, 135, 159, 168, 231
Rubinstein, Jon, 28, 37, 105, 106, 110, 173, 174, 176, 196-199, 223,

S
Samsung, 182, 221
San Francisco Chronicle, 226
SanDisk, 218-219, 225

Schaaf, Tim, 225
Schiller, Phil, 48, 124, 199, 200, 236-237, 247, 250
Schmidt, Eric, 13
Scott, Ridley, 111
Sculley, John, 12, 16, 23, 32, 57, 59, 79, 85, 106, 108-109, 112, 115-118, 132-133, 141, 155, 171-172, 210, 241, 249, 251
SEC, 15, 22, 138-139
Sematech, 243
Serlet, Bertrand, 46, 150
sloturi de extensie, 215-216
Smith, Burrell, 103, 110
Smithsonian Institution, 96
Snell, Jason, 250
Snow White, limbaj de design, 71
Sobotta, David, 146
Sony, 17, 39, 40, 55, 60, 70, 108, 156, 172, 182, 198, 206, 225, 226
  Walkman, 39, 55, 60, 171, 175, 176, 223
Soundjam MP, 195
Spicer, Dag, 60
Spindler, Michael, 16, 20
Stanton, Andrew, 102
Starr, Kevin, 10
Stringer, Howard, 39, 175, 225
Summers, Larry, 149
„Switchers", campanie, 128

Ş
ştiinţa, teoretică sau aplicată, 165-167

T
Tangerine, 84
Target, 124, 181, 185
Taylor, William C., 100-101
TBWA\Chiat\Day, 29, 110
telefoane mobile, 38, 42, 162, 196-197, 199
Tessler, Larry, 143
Tevanian, Avadis „Avie", 28, 37, 105, 150
„Think Different", campanie, 30, 111, 113, 114, 127, 129
Tiffany, Louis Comfort, 172
Time, 7, 13, 23, 29, 30, 34, 63, 64, 87, 122, 139, 172, 230
Toshiba, 197, 198
Toy Story, 10, 23, 34, 99
Traversarea abisului (Moore), 107

U
unităţi pentru inscripţionarea CD-urilor, 194-195
Upside, 144
USA Today, 121
USB, 39, 168-169, 173, 174, 196, 217

V
VisiCalc, 69, 211
VTI, 103

W
Walker, Rob, 154
Wall Street Journal, 41, 119, 121, 152, 180, 230,
Warnock, John, 26
Wasko, Tim, 54-55, 200
Watson, Thomas, Jr., 108
Weber, Max, 242, 243
Weinstein, Harvey, 142, 149
Welch, Jack, 235
Whipple, Allen Oldfather, 233
Whitney, Patrick, 59, 60
Whole Foods, 190

WiFi, 156, 169, 175, 217, 224, 227, 228
Wilson, Bill, 243
Wired, 65, 121, 170
Wired.com, 239
Woolard, Edgar, Jr., 31
Worldwide Developers Conference, 166, 233
Wozniak, Steve, 11, 12, 17, 66-68, 97-98, 105, 110, 211
Wright, Frank Lloyd, 113, 172
Wu, Shaw, 244

X
Xbox, 17, 45, 210, 211, 226, 230
Xerox, 157, 169

Y
Yoffie, David, 120
York, Jerry, 139